

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA
GURU TERHADAP KOMPETENSI PESERTA DIDIK DI SMK PGRI 3
MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Gempur Angkara Lubis

NIM. 220106110106



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM FAKULTAS ILMU
TARBIYAH DAN KEGURUAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA
MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
TERHADAP KOMPETENSI PESERTA DIDIK DI SMK PGRI 3 MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana**

Oleh

Gempur Angkara Lubis

NIM. 220106110106



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU TERHADAP
KOMPETENSI PESERTA DIDIK DI SMK PGRI 3 MALANG**

Oleh:

Gempur Angkara Lubis

NIM. 220106110106

**Telah diperiksa dan disetujui untuk
dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi**

Dosen Pembimbing



Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

NIP.197501232003121003

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Manajemen Pendidikan Islam



Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D

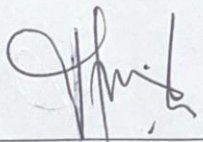
NIP. 97906022015032001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik di SMK PGRI 3 Malang” oleh Gempur Angka Lubis ini telah dipertahankan di depan penguji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 25 Juni 2026.

Dewan Penguji

Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I
NIP. 199012212019032012


(
Ketua (Penguji Utama)

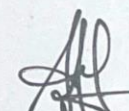
Prof. Dr. H. Muhammad Walid, M.A.
NIP. 97308232000031002


(
Penguji

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP. 197501232003121003


(
Sekretaris

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP. 197501232003121003


(
Dosen Pembimbing

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang


Prof. Dr. H. Muhammad Walid, M.A.
NIP. 97308232000031002

NOTA DINAS PEMBIMBING

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 17 Juni 2026

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Di Malang

Assalamualaikum Wr Wb.

Setelah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi bahasa, teknik kepenulisan, maupun dari segi isi penelitian skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama : Gempur Ankara Lubis
NIM : 220106110106
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik di SMK PGRI 3 Malang

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa diatas, maka kami berpendapat bahwasanya mahasiswa sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Dosen Pembimbing



Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP. 197501232003121003

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gempur Angkara Lubis

NIM : 220106110106

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini merupakan karya sendiri, bukan hasil plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila dalam skripsi ini terdapat unsur plagiasi, maka saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya serta tidak ada paksaan dari pihak manapun, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2026
Yang Membuat Pernyataan



Gempur Angkara Lubis
NIM. 220106110106

MOTTO

“Sejauh apa pun langkah membawamu pergi, akan selalu ada tempat untuk pulang.
Seorang perantau bukan pergi untuk meninggalkan, melainkan untuk kembali dan membuktikan bahwa waktu serta perjuangan mampu mengubah hidup menjadi lebih baik.”

*“No matter how far life takes you, you will always have a place to return to your family.
A wanderer leaves not to abandon home, but to come back and prove that perseverance
and sacrifice can bring a better future.”*

LEMBAR PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT, Sang Pemilik ilmu dan sumber segala ketenangan, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga Peneliti diberikan kekuatan untuk menyelesaikan perjalanan akademik ini. Sholawat serta salam senantiasa peneliti haturkan kepada Baginda Rasulullah SAW, cahaya bagi kegelapan dan teladan sejati bagi setiap penuntut ilmu di seluruh penjuru zaman.

Dengan penuh rasa syukur, cinta dan kasih sayang karya tulis ini penulis persembahkan untuk Ayahanda dan Ibunda penulis yang selalu berusaha menjadi garda terdepan penulis dalam kondisi dan situasi apapun. Dan Ibunda penulis yang benar benar menjadi sosok wanita yang memotivasi penulis dalam banyak hal. Beliau yang telah melangitkan banyak doa untuk kehidupan penulis dan sangat berjasa tiada tara. Penulis berharap dengan selesainya skripsi ini dapat memberikan secercah kebahagiaan untuk Ayahanda dan Ibunda penulis.

Karya tulis ini juga penulis persembahkan untuk Keluarga Besar penulis. Dan penulis benar benar mengucapkan terima kasih untuk orang orang yang sudah menjadi warna dan berjasa di sebagian perjalanan hidup penulis.

Karya ini juga didedikasikan untuk segenap dosen pengajar yang telah membagikan pengetahuan berharga dan mengawal proses akademik penulis. Peran besar mereka sebagai garda terdepan dalam dunia keilmuan telah mengantarkan penulis hingga mampu menuntaskan skripsi ini di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis berharap agar setiap kontribusi dan keikhlasan yang telah dicurahkan dicatat sebagai pahala jariah, serta mendatangkan maslahat sekaligus keberkahan bagi kehidupan kita semua, baik di dunia maupun di akhirat kelak

Aamiin ya Robbal 'Alamiin...

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang karna rahmat dan karunianya peneliti bisa dengan sabar dan kuat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik Di SMK PGRI 3 Malang” ini dengan baik dan terstruktur.

Karya ilmiah ini disusun untuk memenuhi tugas akhir peneliti yang berbentuk skripsi. Dalam penulisan penelitian kali ini tentu saja tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan peneliti sendiri, dan dengan dukungan yang hebat dan kuat, peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini, peneliti ucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Walid, M.A.
3. Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Mrs. Ulfah Muhayani, MPP., Ph.D
4. Dr. Muhammad Amin Nur, M.A selaku Dosen pembimbing penulis yang senantiasa membimbing penulis dalam penulisan skripsi ini dengan arahan yang luar biasa.
5. Seluruh dosen program studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kepada seluruh pihak baik teman teman dan pihak pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat, dorongan dan motivasi kepada penulis untuk dapat menyelesaikan karya tulis ini.

7. Serta kepada penulis yang telah bertahan sejauh ini dan mau berjuang untuk kehidupan ini.

Doa dan harapan penulis panjatkan kehadirat Allah SWT agar senantiasa melimpahkan rida serta balasan kebaikan terbaik bagi seluruh pihak yang telah mengulurkan bantuan. Di samping itu, penulis menyadari adanya keterbatasan dan kekurangan yang tidak luput dalam proses penyusunan karya ini. Oleh sebab itu, segala bentuk masukan, kritik, serta saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, semoga karya tulis ini mampu memberikan kontribusi positif dan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, 17 Juni 2026

Gempur Angkara Lubis

NIM. 220106110106

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Sistem alih aksara dari huruf Arab ke Latin dalam usulan penelitian ini merujuk pada regulasi resmi yang diterbitkan oleh Menteri Agama RI serta Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, tepatnya melalui SKB No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987. Secara umum, pokok-pokok aturan transliterasi tersebut dijabarkan di bawah ini:

A. Huruf

أ = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = t	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = '	ء = '
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal panjang C. Vokal Diftong

Vokal (a) panjang = â ُ = aw

Vokal (i) panjang = î ِ = ay

Vokal (u) panjang = û ُ = u

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRAK	xvii
الملخص	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Orisinilitas Penelitian	7
Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian.....	11
F. Definisi Istilah	14
G. Sistematika Penulisan.....	16
BAB II KAJIAN TEORI	17
A. Kepemimpinan Pendidikan.....	17
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah	17
2. Peran kepala sekolah	19
3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	22
B. Konsep Kinerja Guru.....	26
1. Pengertian Kinerja Guru.....	26
2. Indikator Kinerja Guru	28
C. Strategi Peningkatan Kinerja Guru.....	30
1. Konsep Dasar Strategi	30
2. Bentuk-Bentuk Strategi Peningkatan Kinerja Guru	32
b. Strategi Pengembangan Kapasitas dan Profesionalisme.....	32
c. Strategi Sistem Penghargaan dan Apresiasi.....	33

D. Kompetensi Peserta Didik	34
2. Kompetensi Peserta Didik SMK Berdasarkan KKNi.....	37
3. Strategi Peningkatan Kompetensi Peserta Didik	39
E. Kerangka Berpikir	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Lokasi Penelitian	48
C. Kehadiran Peneliti	49
E. Data dan Sumber Data	51
F. Instrumen Penelitian	52
G. Teknik Pengumpulan Data	53
H. Pengecekan Keabsahan Data	57
I. Teknik Analisis Data	58
J. Prosedur Penelitian	61
BAB IV	63
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	63
A. Deskripsi Objek Penelitian	63
1. Sejarah SMK PGRI 3 Malang	63
2. Profil Sekolah	64
3. Visi dan Misi SMK PGRI 3 Malang Visi :.....	64
Misi :	65
B. Hasil Penelitian.....	65
1. Peran Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang	66
b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Demokratis dan Transformasional	70
2. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan Sesuai Kebutuhan Dunia Industri.....	73
b. Pengembangan Karakteristik Kompetensi Lulusan.....	77
c. Pembentukan Watak Kedisiplinan Profesional dan Etika Kerja Vokasi	82
3. Hasil Peningkatan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik Melalui Kebijakan dan Strategi Kepala Sekolah	84
b. Hasil Kinerja Guru Dimensi Dampak Interpersonal dan Kebutuhan Pengawasan Minimal	89
c. Hasil Capaian Kompetensi Holistik dan Kesiapan Kerja Peserta Didik	92
BAB V PEMBAHASAN	97
A. Peran Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru ...	97
B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan	102

C. Strategi Peningkatan Kompetensi Peserta Didik Melalui Kebijakan dan Strategi Kepala Sekolah.....	109
BAB VI	116
PENUTUP	116
DAFTAR PUSTKA	120
LAMPIRAN.....	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian.....	11
Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Undangan Pelatihan Guru.....	69
Gambar 4.2 Pembelajaran Siswa	75
Gambar 4.3 Data Alumni.....	81
Gambar 4.4 Pelatihan Hardskill Siswa.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Wawancara Bersama Bapak Kepala Sekolah	124
Lampiran 2: Wawancara Bersama Guru	124
Lampiran 3: Wawancara Bersama Peserta Didik.....	125
Lampiran 4: Surat Izin Wawancara.....	125

ABSTRAK

Lubis, Gempur Angkara 2026, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik di SMK PGRI 3 Malang*. Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

Kata Kunci : Strategi Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Kompetensi Peserta Didik

Penelitian ini menyoroti bagaimana manajerial kepala sekolah berperan krusial dalam memacu efektivitas kerja guru demi mendongkrak capaian belajar siswa. Fokus tersebut sangat relevan bagi lembaga vokasional (SMK) yang diwajibkan menyuplai sumber daya manusia yang kapabel dan siap pakai di sektor industri maupun usaha (DUDI). Perkembangan teknologi, perubahan kurikulum, serta tuntutan kompetensi kerja menuntut guru untuk terus meningkatkan profesionalisme agar mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Atas dasar tersebut, aksentuasi manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk memstimulasi produktivitas tenaga pendidik, yang pada akhirnya bermuara pada penguatan kapabilitas para siswa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan, antara lain: (1) menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang, (2) Memetakan langkah strategis yang diterapkan kepala sekolah guna mengoptimalkan kapabilitas lulusan, mencakup aspek *hard skill* maupun *soft skill*, agar selaras dengan kualifikasi dunia industri, dan (3) menganalisis hasil peningkatan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik melalui kebijakan dan strategi kepala sekolah

Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diaplikasikan dalam penelitian ini. Proses penggalan data dilakukan secara simultan melalui teknik pengamatan langsung, wawancara mendalam, serta pemanfaatan dokumen tertulis, dengan melibatkan kepala sekolah, jajaran guru, dan para siswa sebagai informan kunci. Selanjutnya, data yang terkumpul diproses melalui tahapan kondensasi/pemilahan, visualisasi data, hingga penarikan konklusi guna menyajikan potret yang utuh dan mendalam terkait manajemen strategis kepala sekolah dalam memacu performa pendidik demi mengoptimalkan kompetensi siswa.

Temuan riset mengonfirmasi bahwa kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan sebagai leader, motivator, dan supervisor melalui penerapan gaya kepemimpinan demokratis. Peran tersebut diwujudkan dalam pelaksanaan supervisi akademik, pemberian motivasi kepada guru, keikutsertaan dalam pelatihan, bimbingan secara berkala, serta penerapan sistem apresiasi dan evaluasi terhadap kinerja guru. Sementara itu, strategi peningkatan kompetensi lulusan dilakukan melalui penguatan kemitraan dengan DUDI, pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) atau magang, pembelajaran berbasis praktik, serta pembentukan budaya disiplin dan etika kerja. Berbagai upaya tersebut terbukti meningkatkan profesionalisme guru, kualitas pembelajaran, serta menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, adaptif, dan siap memasuki dunia kerja.

ABSTRAK

Lubis, Gempur Ankara 2026, *Principal's Strategy in Improving Teacher Performance Toward Student Competence at SMK PGRI 3 Malang*. Undergraduate Thesis, Islamic Educational Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Advisor: Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

Keywords: *Principal's Strategy, Teacher Performance, Student Competence*

This study was motivated by the importance of the principal's role in improving teacher performance as a key factor influencing student competence, particularly in vocational high schools that are required to produce graduates who meet the demands of business and industry. Technological developments, curriculum changes, and increasing workforce competency requirements necessitate that teachers continuously enhance their professionalism to create effective and high-quality learning processes. Therefore, effective leadership strategies are needed to improve teacher performance while simultaneously enhancing student competence.

This study aims to: (1) analyze the leadership role of the principal in improving teachers' professional performance at SMK PGRI 3 Malang, (2) describe the principal's strategies in enhancing graduates' competencies, including both hard skills and soft skills, in accordance with industry needs, and (3) analyze the impact of improved teacher performance on student competence through the principal's policies and strategies.

This study adopted a qualitative framework utilizing a case study approach. Field evidence was gathered concurrently via direct observations, semi-structured interviews, and documentary analysis, engaging the school principal, teaching staff, and students as key informants. To yield a holistic insight into the principal's managerial blueprints for elevating instructional performance and student capabilities, the gathered data underwent a rigorous process of condensation, narrative synthesis, and final verification.

The research findings confirm that the principal performs leadership roles as a leader, motivator, and supervisor through the implementation of a democratic leadership style. These roles are manifested in the implementation of academic supervision, the provision of motivation for teachers, participation in professional development and training programs, regular guidance, and the application of a system of appreciation and performance evaluation for teachers. Meanwhile, strategies to enhance graduates' competencies are implemented through strengthening partnerships with industry and the business sector (DUDI), the implementation of internships or industrial work practices, practice-based learning, and the cultivation of discipline and work ethics. These efforts have been proven to improve teacher professionalism, enhance the quality of learning, and produce graduates who are competent, possess strong character, are adaptable, and are well prepared to enter the workforce.

الملخص

لوبيس، جيمبور أنكارا استراتيجية مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين تجاه كفاءة الطلبة في المدرسة الثانوية المهنية مالانغ. رسالة جامعية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانغ. المشرف: الدكتور محمد أمين نور، الماجستير

الكلمات المفتاحية: استراتيجية مدير المدرسة، أداء المعلمين، كفاءة الطلبة، القيادة التربوية

انطلقت هذه الدراسة من أهمية دور مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين باعتباره عاملاً رئيساً يؤثر في كفاءة الطلبة، ولا سيما في المدارس الثانوية المهنية التي تُطالب بإعداد خريجين يتوافقون مع متطلبات سوق العمل واحتياجات القطاعين التجاري والصناعي. كما أن التطورات التكنولوجية والتغيرات في المناهج الدراسية ومتطلبات الكفاءة المهنية المتزايدة تفرض على المعلمين تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار من أجل تحقيق عملية تعليمية فعالة وعالية الجودة. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات قيادية فعالة من قبل مدير المدرسة تساهم في رفع مستوى أداء المعلمين وتحسين كفاءة الطلبة في الوقت نفسه.

وتهدف هذه الدراسة إلى: (1) تحليل دور القيادة المدرسية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في المدرسة الثانوية المهنية مالانغ، (2) وصف استراتيجيات مدير المدرسة في تنمية كفاءات الخريجين، سواء المهارات الصلبة أو المهارات الناعمة، بما يتوافق مع احتياجات عالم الصناعة، و(3) تحليل أثر تحسين أداء المعلمين على كفاءة الطلبة من خلال السياسات والاستراتيجيات التي ينتهجها مدير المدرسة.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات المتعمقة والوثائق، بمشاركة مدير المدرسة والمعلمين والطلبة بوصفهم مصادر للمعلومات. كما تم تحليل البيانات من خلال اختزال البيانات وعرضها واستخلاص النتائج للوصول إلى فهم شامل لاستراتيجيات مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين وكفاءة الطلبة.

تؤكد نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يمارس أدواره القيادية بوصفه قائداً، ومحفزاً، ومشرفاً، من خلال تطبيق أسلوب القيادة الديمقراطية. وتتجسد هذه الأدوار في تنفيذ الإشراف الأكاديمي، وتحفيز المعلمين، والمشاركة في البرامج التدريبية، وتقديم التوجيه بصورة دورية، إلى جانب تطبيق نظام التقدير وتقويم أداء المعلمين. وفي الوقت نفسه، تُنفذ استراتيجيات تنمية كفاءات الخريجين من خلال تعزيز الشراكات مع قطاعي الأعمال والصناعة، وتنفيذ برامج التدريب الميداني أو التدريب المهني، واعتماد التعلم القائم على الممارسة، وترسيخ ثقافة الانضباط وأخلاقيات العمل. وقد أثبتت هذه الجهود فاعليتها في تعزيز مهنية المعلمين، والارتقاء بجودة العملية التعليمية، وإعداد خريجين يمتلكون الكفاءة للعمل. ويتحلون بحسن الخلق، والقدرة على التكيف، والاستعداد لدخول سوق العمل.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan hal yang paling krusial guna mendorong pembangunan nasional dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam aspek keterampilan dan ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk membentuk SDM yang kompeten dan produktif. Pada konteks institusional, keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada faktor internal sekolah, di mana kinerja guru menjadi variabel kunci yang menentukan efektivitas proses belajar mengajar.

Kepala sekolah memegang fungsi strategis yang sangat penting dalam membentuk arah keseluruhan, perumusan kebijakan, dan pencapaian sekolah. Dalam kerangka manajemen pendidikan, peran kepala sekolah melampaui sekadar tanggung jawab administratif untuk mencakup peran sebagai pemimpin yang berwawasan ke depan, memiliki komitmen untuk membimbing tahapan-tahapan pendidikan menuju hasil yang efektif dan berkelanjutan Strategi yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah mencakup upaya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif, menetapkan kebijakan disiplin yang jelas, menerapkan sistem penghargaan dan sanksi yang efektif, serta menawarkan beragam sumber belajar. Tahapan-tahapan ini adalah sebuah upaya dalam meningkatkan pengembangan profesional guru dan memperbaiki kinerja mereka secara keseluruhan.¹

¹ Achmad Shaffan Waliudin et al., "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan" 2, no. 1 (2023): 13–21.

Guru merupakan elemen utama dalam proses pembelajaran; kualitas guru sangat menentukan keberhasilan peserta didik. Namun, peningkatan kinerja guru tidak terjadi secara otomatis. Kepala sekolah memainkan peran penting dalam membentuk pengembangan guru dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan menekankan kompetensi sosial, mereka mendorong pengembangan karakter siswa, yang sangat penting di era teknologi maju saat ini. Pendekatan ini mempromosikan keterampilan interpersonal, kesadaran etika, dan kecerdasan emosional, yang pada akhirnya memupuk individu yang berwawasan luas dan mampu menavigasi lanskap sosial dan digital yang kompleks secara efektif.²

Dalam praktiknya, kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yang strategis guna meningkatkan kinerja guru berupa perancangan program kerja, pengelolaan sumber daya, implementasi supervisi akademik, pemberian motivasi, hingga evaluasi kinerja. Pada Setiap kebijakan dan tindakan dari kepala sekolah pasti terdapat penengaruh secara jangka panjang pada tingkat profesionalisme pada tenaga pendidik, budaya kerja sekolah, serta kualitas layanan pendidikan. Bimbingan dari kepala sekolah dapat memberikan dampak yang maksimal dalam mendorong etos kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pengajaran, dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan prestasi siswa dan keberhasilan sekolah.³

² Osman Manalu, Sri Aryanti Kristianingsih, dan Surya Adnyana, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru untuk mewujudkan Sekolah Bermutu" 9, no. 2 (2024): 1–8.

³ Dian Mariyana dan Endang Wuryandini, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri" 5, no. 2 (2024): 570–81, <https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.264>.

SMK PGRI 3 Kota Malang sebagai salah satu lembaga pendidikan kejuruan memiliki tantangan tersendiri dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta kebutuhan dunia kerja menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensi dan adaptasi. Kondisi tersebut menjadikan strategi kepala sekolah semakin penting dalam memastikan seluruh guru mampu merespons kebutuhan peserta didik dan tuntutan kompetensi kejuruan.

Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan proses pendidikan adalah kinerja guru. Guru yang berprestasi tinggi memiliki kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dengan baik. Namun demikian, kinerja guru bukanlah tujuan akhir dari proses pendidikan. Kinerja guru merupakan sarana untuk mencapai tujuan yang lebih luas, yaitu peningkatan kompetensi peserta didik.

Tolok ukur utama dari efektivitas penyelenggaraan pendidikan tercermin pada kapabilitas para siswanya, khususnya di lingkungan sekolah menengah kejuruan (SMK) yang menitikberatkan pada kesiapan memasuki dunia kerja. Dalam hal ini, siswa tidak sekadar diwajibkan menguasai aspek intelektual, melainkan juga kecakapan teknis serta integritas profesional yang selaras dengan ekspektasi sektor industri. Konsekuensinya, manajemen strategis kepala sekolah dalam memacu performa tenaga pendidik harus berimplikasi nyata, baik secara linier maupun simultan, terhadap penguatan mutu lulusan. Di samping itu, sinergi antara transfer teori di kelas dengan aplikasi riil di lapangan menjadi pilar krusial untuk mengonstruksi keahlian siswa yang relevan dengan bursa kerja. Kondisi tersebut menuntut para guru agar lebih lihai dalam mengadopsi teknik instruksional yang kreatif, fleksibel, serta berorientasi pada dinamika industri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada bagaimana kepala sekolah SMK PGRI 3 Kota Malang merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi peningkatan kinerja guru dan kompetensi peserta didik dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Penelitian ini juga berupaya mengungkap faktor pendukung, hambatan, serta efektivitas strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kajian mengenai strategi kepala sekolah sangat relevan dengan perkembangan manajemen pendidikan. Orisinalitas dan posisi akademis riset ini diperkuat oleh serangkaian studi terdahulu yang mengkaji dinamika manajerial kepala sekolah, formulasi kebijakan strategis, hingga signifikansi pengawasan akademik dalam memacu produktivitas para guru. Namun, setiap sekolah memiliki konteks yang berbeda sehingga penelitian yang bersifat studi kasus tetap penting dilakukan untuk menggambarkan realitas empirik secara mendalam. Selain itu, pemilihan topik ini juga didorong oleh ketertarikan peneliti terhadap bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya terkait peran kepala sekolah dalam membangun kinerja guru yang optimal.

Oleh Karena itu, diharapkan melalui penelitian ini dapat menghasilkan *output* berupa gambaran secara komprehensif terhadap perencanaan-perencanaan strategis yang disusun oleh kepala sekolah guna mendorong kualitas kerja tenaga pendidikan di SMK PGRI 3 Kota Malang. Secara tidak langsung Novelty pada penelitian ini dapat dijadikan pembanding terhadap peningkatan kinerja guru, maupun peneliti lain dalam mengembangkan model kepemimpinan dan strategi peningkatan mutu pendidikan yang lebih efektif.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan topik penelitian di atas dan outline yang tersedia, fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan, baik hardskill maupun softskill, sesuai kebutuhan dunia industri?
3. Bagaimana hasil peningkatan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik melalui kebijakan dan strategi kepala sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Beberapa rumusan masalah yang dipaparkan pada focus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang.
2. Untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan, baik hardskill maupun softskill, sesuai kebutuhan dunia industri.
3. Untuk menganalisis hasil peningkatan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik melalui kebijakan dan strategi kepala sekolah.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini secara signifikan meningkatkan pemahaman kita tentang metode penting untuk meningkatkan kinerja guru, yang pada gilirannya akan menghasilkan hasil pendidikan yang lebih baik bagi siswa.
- b. Menciptakan teori manajemen SDM dan kepemimpinan pendidikan yang lengkap untuk meningkatkan pemahaman dan praktik.
- c. Berfungsi sebagai referensi ilmiah untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk meningkatkan kinerja guru

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk kepala sekolah, sebagai referensi dan referensi dalam merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi strategi peningkatan kinerja guru agar lebih efektif dan berkelanjutan.
- b. Bagi Guru, Sebagai motivasi untuk terus meningkatkan profesionalisme dan kinerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran, serta memahami strategi kepala sekolah dalam pembinaan guru.
- c. Bagi Sekolah, Sebagai dasar pengambilan kebijakan dan pengembangan program kerja yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan kemampuan guru.
- d. Untuk Peneliti Selanjutnya, sebagai Sumber Informasi dan Referensi untuk Melakukan Penelitian yang relevan dengan bidang kepemimpinan pendidikan

E. Orisinilitas Penelitian

Penelitian ini secara sistematis meninjau literatur ilmiah yang ada untuk secara komprehensif mengidentifikasi dan menganalisis studi-studi sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian saat ini, sehingga membangun landasan teoritis yang kokoh dan menyoroti kesenjangan untuk penelitian di masa mendatang..

Pertama, Setya Raharja, Irdyanti Mat Nashir, dan Dwi Esti Andriani melakukan investigasi akademis berjudul: *The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance*. Studi ini menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi seberapa baik guru menjalankan pekerjaannya. Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam membantu guru melakukan yang terbaik dan mengajar dengan baik. Namun, perbedaan utama dari penelitian sebelumnya terletak pada penekanan spesifik studi saat ini. Dalam studi-studi sebelumnya, orang-orang meneliti bagaimana seorang pemimpin yang menginspirasi orang lain dan cara pengelolaan sekolah dapat memengaruhi seberapa baik guru menjalankan tugasnya. Namun, studi ini secara khusus meneliti apa yang dilakukan kepala sekolah (pimpinan sekolah) untuk membantu guru memberikan yang terbaik di SMK PGRI 3 Kota Malang. Lebih lanjut, penelitian ini mengadopsi metodologi kualitatif-deskriptif yang lebih rinci untuk meneliti intervensi dan strategi manajerial.⁴

⁴ Setya Raharja, Irdyanti Mat Nashir, dan Dwi Esti Andriani, "The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance" 6, no. 2 (2003): 152–62, <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>.INTRODUCTION.

Kedua, evaluasi terhadap kepemimpinan sekolah dan produktivitas guru juga pernah dilakukan oleh Hamdani Gazali, Muhammad Ridho, dan Nurhizrah Gistituati melalui studi mereka yang bertajuk *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Singkarak”*. Kedua riset ini pada dasarnya berjalan beriringan dalam mengkaji domain yang sama, yaitu tata kelola manajerial dan performa pendidik di ranah pendidikan vokasi. Sinergi ini mempertegas relevansi kedua studi dalam mendukung upaya peningkatan mutu tenaga pengajar di SMK. Kendati demikian, perbedaan mendasar terletak pada orientasi metodologisnya; jika literatur terdahulu tersebut menitikberatkan pada korelasi kuantitatif di SMK Negeri 1 Singkarak, maka penelitian yang penulis lakukan saat ini justru membedah secara kualitatif ragam strategi manajerial kepala sekolah di SMK PGRI 3 Kota Malang.⁵

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Alifia Yogi Firnanda dan Reva Oktavia Sari dengan judul *"Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pembelajaran Di SMK Negeri 1 Driyorejo"* melihat strategi utama untuk meningkatkan kinerja guru di SMK. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaan utamanya terletak pada fokusnya; penelitian sebelumnya melihat praktik kepemimpinan di SMK Negeri 1 Driyorejo secara keseluruhan, dengan tujuan untuk memahami pengaruh kepemimpinan secara keseluruhan terhadap tingkat keberhasilan

⁵ Hamdani Gazali, Muhammad Ridho, dan Nurhizrah Gistituati, *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Singkarak”* 4, no. 3 (n.d.): 1193–1201.

sekolah. Sebaliknya, studi ini secara khusus berkonsentrasi pada peran kepemimpinan instruksional dan dampaknya secara langsung terhadap motivasi guru, manajemen kelas, dan prestasi siswa di sekolah yang sama. Dengan mempersempit ruang lingkup, penelitian ini berupaya memberikan wawasan yang lebih rinci tentang bagaimana strategi kepemimpinan yang disesuaikan dapat secara efektif meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa di sekolah menengah kejuruan.⁶

Keempat, Penelitian yang dilakukan oleh Sajum Sutisna, Masydzulhak Djamil MZ, dan Ali Iqbal berjudul *The Effect Of Leadership And Motivation On Teacher Performance And Work Commitment As Intervening Variables (Case Study At Smk Bina Pendidikan 3 Bogor)* memiliki fokus yang sama dengan penelitian sebelumnya, yaitu meneliti berbagai faktor yang memengaruhi kinerja guru di SMK. Kedua penelitian ini sama-sama berupaya mencari faktor atau langkah yang efektif untuk peningkatan kinerja guru. Sangat berbeda dari penelitian sebelumnya dalam hal fokus penelitian. Penelitian sebelumnya berkonsentrasi pada pengaruh (hubungan kuantitatif) kepemimpinan dan motivasi dengan komitmen kerja sebagai variabel perantara terhadap kinerja guru. Namun, penelitian ini meneliti strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK PGRI 3 Kota Malang.⁷

⁶ Alifia Yogi Firnanda dan Reva Oktavia Sari, "Jurnal Pendidikan Transformatif (JPT) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pembelajaran Di SMK Negeri 1 Driyorejo Pendahuluan Jurnal Pendidikan Transformatif (JPT)" 03, no. 03 (2024): 15–19.

⁷ Sajum Sutisna, Masydzulhak Djamil Mz, dan Ali Iqbal, "THE EFFECT OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON TEACHER PERFORMANCE AND WORK COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES (CASE STUDY AT SMK BINA PENDIDIKAN 3 BOGOR)" 2, no. 6 (2021): 925–42.

Kelima, Eksplorasi mengenai tata kelola sekolah juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Lina Syafarina, E. Mulyasa, dan Nandang Koswara melalui karya ilmiah mereka yang berjudul “*Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*”. Titik temu antara penelitian terdahulu tersebut dengan kajian ini berada pada fokus pembahasannya, yakni sama-sama mengupas tuntas mengenai formulasi pendekatan taktis kepala sekolah yang diorientasikan untuk memacu produktivitas tenaga pendidik. Kedua penelitian tersebut menyoroti tahapan-tahapan penting dari aktivitas manajerial, termasuk perencanaan, implementasi, dan evaluasi, sebagaimana dilakukan oleh kepala sekolah. Perbedaan utama dari penelitian sebelumnya berkaitan dengan fokus spesifik dari masing-masing studi. Studi-studi sebelumnya sebagian besar membahas strategi manajerial yang berorientasi pada hasil dalam konteks yang lebih luas dari program Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Sebaliknya, penelitian saat ini berkonsentrasi pada penerapan dan efektivitas strategi kepala sekolah tertentu yang diimplementasikan di SMK PGRI 3 Kota Malang.⁸

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Setya Raharja, Irdyanti Mat Nashir, dan Dwi Esti Andriani (2021) Judul: The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance	Sama-sama membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru Dan menekankan pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah.	Penelitian Terdahulu berfokus pada pengaruh (kuantitatif) kepemimpinan Transformasion al DAN budaya organisasi secara simultan. Penelitian Ini berfokus pada Strategi (kualitatif) manajerial kepala sekolah	Perubahan fokus dari pengukuran kuantitatif menjadi analisis strategi kualitatif. Penelitian ini berfokus pada mendeskripsikan langkah-langkah manajerial (strategi) kepala sekolah secara mendalam. Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal di SMK PGRI 3 Kota Malang, yang menghasilkan temuan strategi implementatif yang khas, relevan, dan kontekstual, yang belum pernah didokumentasikan dalam penelitian- penelitian sebelumnya

2	Hamdani Gazali, Muhammad Ridho, dan Nurhizrah Gistituati (2023) Judul: <i>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Singkarak</i>	Sama-sama membahas hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).	Penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk meneliti dampaknya, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk memberikan deskripsi rinci tentang strategi dan langkah-langkah proseduralnya	
3	Alifia Yogi Firnanda dan Reva Oktavia Sari (2024) Judul: <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pembelajaran Di SMK Negeri 1 Driyorejo</i>	Sama-sama membahas strategi atau manajemen kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru di SMK, dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian Terdahulu berfokus pada Manajemen Kinerja Guru DAN Peningkatan Mutu Pembelajaran sebagai hasil gabungan. Penelitian Ini fokus spesifik terhadap kebijakan Kepala Sekolah mengenai strategi dalam	

			memperkuat profesionalitas Guru dalam Mengajar	
4	Sajum Sutisna, Masydzulhak Djamil MZ, dan Ali Iqbal (2021) <i>Judul: The Effect Of Leadership And Motivation On Teacher Performance And Work Commitment As Intervening Variables (Case Study At Smk Bina Pendidikan 3 Bogor</i>	Sama-sama meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).	Penelitian sebelumnya menggunakan metodologi kuantitatif, dengan meneliti komitmen kerja sebagai variabel perantara. Sebaliknya, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk Menganalisis aspek-aspek Strategis manajerial	
5	Lina Syafarina, E. Mulyasa, dan Nandang Koswara (2021) <i>Judul: Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</i>	Sama-sama membahas strategi manajerial kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru	Penelitian Terdahulu berfokus pada strategi yang berorientasi pada hasil Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Penelitian Ini berfokus pada strategi implementatif	

			spesifik di SMK PGRI 3 Kota Malang	
--	--	--	--	--

F. Definisi Istilah

a. Strategi Kepala Sekolah

Strategi Kepala Sekolah mencakup serangkaian tindakan yang disengaja dan terstruktur dengan baik yang dilakukan oleh seorang pemimpin visioner, yang bertujuan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Pendekatan ini menekankan perencanaan strategis, inisiatif inovatif, dan penilaian berkelanjutan untuk memastikan keunggulan akademik yang berkelanjutan. Strategi ini secara operasional mencakup perencanaan program kerja dan kebijakan, pengelolaan sumber daya sekolah, implementasi supervisi akademik, pemberian motivasi, dan evaluasi kinerja.

Kepala sekolah harus mengembangkan visi, misi, dan rencana strategis yang komprehensif dan berfokus pada kualitas untuk secara sistematis meningkatkan layanan pendidikan. Kerangka kerja tersebut memastikan peningkatan berkelanjutan dalam lingkungan pengajaran dan pembelajaran, mendorong keunggulan akademik dan mendukung pengembangan profesional staf, yang pada akhirnya bermanfaat bagi prestasi siswa.⁹ strategi kepala sekolah tidak hanya dipahami sebagai konsep manajerial, tetapi juga sebagai praktik nyata yang dituangkan dalam perencanaan program peningkatan mutu guru, pengelolaan sarana dan sumber daya sekolah, pelaksanaan supervisi akademik, pemberian pembinaan dan motivasi, serta evaluasi terhadap kinerja guru. Dengan demikian, definisi strategi kepala sekolah tersebut menjadi landasan teoritis yang

memperkuat arah kajian penelitian ini, terutama dalam memahami bagaimana strategi yang bersifat visioner, terencana, dan berorientasi mutu dapat berkontribusi langsung pada peningkatan profesionalisme dan kinerja guru di SMK PGRI 3 Kota Malang.

b. Kinerja Guru

Kinerja guru, yang mencakup proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi pembelajaran, memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas pembelajaran dan prestasi siswa. Praktik pengajaran yang efektif

secara langsung memengaruhi perkembangan akademik dan motivasi siswa. Akibatnya, kinerja guru merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan keseluruhan lembaga pendidikan, yang berdampak pada hasil pembelajaran jangka pendek dan tujuan pendidikan jangka panjang. Peningkatan kinerja guru yang diupayakan oleh kepala sekolah berkaitan erat dengan aspek motivasi, disiplin, dan profesionalisme guru.

Guru merupakan peran fundamental dalam proses pendidikan, berperan sebagai mediator penting antara isi kurikulum dan pemahaman siswa. Kemampuan mereka untuk mengembangkan, menafsirkan, dan mengkomunikasikan pengetahuan secara efektif memastikan bahwa konsep-konsep abstrak dapat diakses dan bermakna.

c. kompetensi peserta didik

Kapabilitas siswa sebagai output dari kegiatan instruksional direfleksikan melalui kompetensi peserta didik, yang mengintegrasikan aspek penguasaan intelektual (kognitif), kecakapan praktis (psikomotorik), serta internalisasi nilai (afektif) secara komprehensif. Dimensi kompetensi ini tidak lagi sekadar ditakar berdasarkan pemahaman tekstual terhadap materi kuliah atau pelajaran, melainkan pada kapasitas siswa dalam mengaktualisasikan ilmu tersebut pada konteks riil, memformulasi penalaran kritis, sekaligus mengejawantahkan perilaku yang

selaras dengan norma sosial.

G. Sistematika Penulisan

Secara sistematis pembahasan untuk memudahkan serta memahami penulisan skripsi ini dengan menyeluruh yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik di SMK PGRI 3 Malang.”

BAB I : Pendahuluan, Bab ini secara sistematis menguraikan konteks penelitian, mengartikulasikan fokus dan tujuan spesifik, menyoroti manfaat yang diharapkan, menekankan orisinalitas studi, dan mengklarifikasi istilah dan konsep kunci yang mendasari investigasi..

BAB II : Kajian Teori, Bab ini memberikan analisis komprehensif tentang berbagai teori kepemimpinan, mengkaji konsep-konsep kunci yang berkaitan dengan kinerja guru, dan menyelidiki berbagai faktor eksternal dan internal yang memengaruhi peningkatan berkelanjutan praktik pendidikan.

BAB III: Pendekatan penelitian yang digunakan terutama bersifat kualitatif, dilakukan di lingkungan kampus universitas, dengan kehadiran peneliti aktif selama pengumpulan data dan analisis tematik selanjutnya dari data yang terkumpul.

Bab IV: Paparan Data Dan Hasil Penelitian, Pada bab paparan data dan hasil penelitian, akan dijelaskan terkait jawaban-jawaban atas fokus penelitian, hasil wawancara dan observasi.

Bab V: Pembahasan, Pada bab pembahasan akan membahas hasil penelitian dengan teori dan kajian terkait sesuai dengan fokus penelitian.

Bab VI: Penutup, Pada bab penutup, Kesimpulan, berisi ringkasan hasil penelitian dalam bentuk kesimpulan yang disusun secara singkat, padat, dan jelas sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Selain itu, bab ini juga memuat saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Pendidikan

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai kepemimpinan.¹ Kemampuan ini menjadi fondasi krusial dalam konteks organisasi sekolah, di mana keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada efektivitas pemimpin dalam menyelaraskan seluruh sumber daya. Kepala sekolah, sebagai pemimpin formal, bertanggung jawab untuk mengelola dan mengarahkan semua elemen sekolah, termasuk siswa dan guru, untuk mencapai visi dan misi institusi.² Dengan demikian, kepemimpinan di sekolah dapat didefinisikan sebagai kapasitas kepala sekolah dalam memobilisasi seluruh potensi menuju pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Untuk menjalankan peran strategis tersebut, seorang kepala sekolah harus berfungsi sebagai pemimpin pendidikan yang kuat dan visioner di tingkatannya.³ Kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan pemahaman holistik terhadap berbagai dimensi yang saling terkait. Dimensi-dimensi kunci ini mencakup kejelasan peran dan tanggung jawab, kriteria kepemimpinan yang efektif, strategi operasional untuk mencapai target, model kepemimpinan yang ideal sesuai konteks, serta prospek

¹ Reksa Adya Pribadi, Achmad Firmansyah, dan Putra Imandha, "Implementasi Konsep Ing Ngarso Sung Talado , Ing Madya Mangun Karsa , Tut Wuri Handayani Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah," *Jurnal Transformasi* 10 (2024): 60–67.

² Erra May Hilda, Titik Haryati, dan Supriyono Ps, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar" 8 (2025): 3140–46.

³ Nesa Novrizal, Wido Supraha, dan Abas Mansur Tamam, "Konsep Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (Studi Kasus : MTs . Darul Ihya Ciomas)," *Jurnal Kajian Islam Modern* 11 (2024): 29–37.

pengembangan di masa depan. Oleh karena itu, memahami arahan multidimensi ini sangat penting bagi kepala sekolah agar mereka dapat membuat dan menerapkan arahan yang tepat.

Selain aspek teknis dan strategis, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah juga sangat ditentukan oleh faktor manusia dan nilai-nilai etis.⁴ Kepemimpinan pada akhirnya adalah praktik sosial yang melibatkan interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan, terutama guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Aspek ini meliputi pemahaman akan harapan dan kebutuhan guru, kemampuan membangun hubungan kolaboratif, serta konsistensi dalam menjunjung tinggi etika dan integritas kepemimpinan. Dengan memadukan kekuatan strategis dengan kepekaan sosial dan landasan etika, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendorong peningkatan kinerja kolektif menuju keunggulan sekolah.

Landasan filosofis dan tanggung jawab moral dari kepemimpinan pendidikan ini sejalan dengan konsep kekhalifahan manusia di muka bumi, sebagaimana termaktub dalam Surah Al-Baqarah ayat 30 berikut.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَۙ

Artinya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan

⁴ Novrizal, Supraha, dan Tamam.

membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”⁵

Secara kontekstual, posisi kepala sekolah dapat dimaknai sebagai representasi dari “khalifah” dalam lingkup kelembagaan yang terbatas (sekolah). Sebagaimana khalifah bertugas memakmurkan bumi dengan ilmu dan keadilan, kepala sekolah memikul amanah untuk memakmurkan sekolah dengan menciptakan lingkungan belajar yang berkah, membina sumber daya manusia (guru dan siswa) dengan hikmah, serta mencegah “kerusakan” berupa degradasi moral, ketidakadilan, dan praktik pendidikan yang tidak bermutu. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah bukan sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan amanah *ilahiyah* yang menuntut integritas, kebijaksanaan, dan visi untuk mewujudkan kemaslahatan pendidikan, seraya menyadari bahwa keberhasilan sejati terletak pada pelaksanaan tanggung jawab ini dengan landasan iman dan ilmu.

2. Peran kepala sekolah

Kepala sekolah melakukan berbagai tugas, tanggung jawab, dan perilaku untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memberdayakan semua siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan bermakna. Peran ini bersifat multidimensional dan transformatif karena tuntutan pendidikan modern yang dinamis. Kepala sekolah tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi harus bertindak sebagai agen perubahan, fasilitator pembelajaran, dan penggerak budaya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan berkualitas. Sejalan dengan

⁵ Tafsirweb.com, “Al-Baqarah Ayat 30,” n.d.

kompleksitas peran tersebut, Mulyasa merangkumnya ke dalam tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu:⁶

a. Sebagai *Educator* (Pendidik)

Fungsi ini menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang langsung terlibat dalam memastikan dan meningkatkan mutu proses pendidikan. Ia bertanggung jawab menciptakan lingkungan akademik yang kondusif, membimbing guru dalam pengembangan metode pembelajaran, dan menjadi teladan dalam hal sikap, nilai, dan komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Perannya sebagai pendidik juga mencakup memastikan kurikulum diterapkan dengan efektif dan hasil belajar peserta didik terus meningkat.

b. Sebagai Manajer

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengelola semua sumber daya sekolah, termasuk sumber daya manusia (guru, staf, dan siswa), finansial, sarana prasarana, dan waktu, secara efektif dan efisien. Ia merencanakan program, mengorganisir struktur dan tugas, menggerakkan semua pihak untuk bekerja sama, serta mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan program untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

c. Sebagai Administrator

Fungsi administrator menekankan pada pengelolaan ketatalaksanaan dan administrasi sekolah agar berjalan tertib dan akuntabel. Ini mencakup penyusunan dan pengarsipan dokumen (seperti Rencana Kerja Sekolah, laporan keuangan, raport, dan data peserta didik), pelaksanaan prosedur operasional

⁶ Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S. Pettalongi, dan Wandu, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE)* 1, no. 1 (2022): 21–26, <https://doi.org/10.59996/globalistik.v1i1.13>.

standar, serta memastikan seluruh aktivitas sekolah didukung oleh administrasi yang rapi dan transparan sebagai bentuk pertanggungjawaban publik.

d. Sebagai Supervisor

Fungsi supervisi adalah fungsi pembinaan dan pengawasan yang bersifat edukatif dan kolaboratif. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik (seperti observasi kelas, review perangkat pembelajaran) dan supervisi administratif untuk memantau, menilai, dan sekaligus membantu mengembangkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Tujuannya bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk memberikan umpan balik konstruktif guna meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja profesional guru.

e. Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Fungsi sebagai pemimpin adalah inti dari semua peran lainnya. Sebagai *leader*, kepala sekolah memiliki tugas untuk memberikan visi, arahan, dan inspirasi kepada seluruh warga sekolah. Ia membangun budaya sekolah yang positif, mengambil keputusan strategis, memengaruhi orang lain untuk bekerja dengan sukarela menuju tujuan bersama, serta menjadi figur yang mampu mengatasi perubahan dan tantangan dengan kebijaksanaan dan ketegasan.

f. Sebagai Innovator

Dalam menghadapi tuntutan zaman yang terus berubah, kepala sekolah dituntut untuk berperan sebagai agen perubahan dan inovator. Ia harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembaruan, mendorong eksperimen dan penerapan ide-ide baru dalam pembelajaran, manajemen, atau penggunaan teknologi, serta menciptakan iklim sekolah yang terbuka terhadap inovasi untuk meningkatkan relevansi dan mutu pendidikan.

g. Sebagai Motivator

Fungsi motivator sangat krusial untuk membangkitkan dan memelihara semangat, komitmen, serta kinerja optimal seluruh warga sekolah. Kepala sekolah harus mampu memahami kebutuhan psikologis guru dan staf, memberikan apresiasi dan penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta menggunakan berbagai teknik komunikasi dan pemberdayaan untuk mendorong setiap individu memberikan kontribusi terbaiknya sesuai dengan potensinya.

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Model kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu kritis dalam pembentukan dan penguatan budaya sekolah, yang mencakup nilai, norma, serta pola perilaku kolektif di lingkungan pendidikan. Menurut Sergiovani dan Starratt, kepala sekolah memegang dua peran sentral yang saling melengkapi dalam pencapaian tujuan sekolah: sebagai manajer sekolah yang bertanggung jawab atas tata kelola operasional, efisiensi sumber daya, dan stabilitas sistem; serta sebagai pemimpin sekolah yang berfungsi sebagai penggerak visi, inspirator, dan agen perubahan yang membangun komitmen serta nilai-nilai inti organisasi.⁷ Dalam hal ini, model kepemimpinan kepala sekolah terbagi ke dalam beberapa pendekatan utama, di antaranya:

a. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengawasan akademis langsung dan pengembangan profesional guru, dengan ciri khasnya berupa observasi kelas yang intensif dan

⁷ Heribertus Jani, "Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka," *KALBISOCIO Jurnal Bisnis dan Komunikasi* 10, no. 1 (2023): 28–44, <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v10i1.2074>.

kolaborasi untuk perbaikan metode mengajar.⁸ Fokus ini diperlukan karena proses belajar-mengajar merupakan inti dari kegiatan sekolah, dan peningkatan efektivitasnya secara langsung mempengaruhi hasil belajar siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memiliki tanggung jawab langsung untuk memastikan praktik pedagogis yang berlangsung di kelas sesuai dengan standar terbaik.

Bentuk implementasinya dapat berupa program supervisi akademik klinis, di mana kepala sekolah atau tim pengawas secara rutin melakukan observasi di kelas, diikuti dengan sesi refleksi dan umpan balik konstruktif dengan guru. Kepala sekolah juga mendorong pengembangan profesional dengan mengadakan *lesson study*, menyediakan pelatihan, dan membimbing guru untuk mengadopsi metode pembelajaran inovatif. Oleh karena itu, kepemimpinan instruksional yang baik melibatkan kepala sekolah yang tidak hanya dapat memberikan tujuan yang jelas dan memotivasi kepada karyawan mereka, tetapi juga berperan aktif dalam membangun lingkungan belajar yang inklusif dan bekerja sama. Kombinasi antara pengawasan yang suportif dan pengembangan berkelanjutan ini pada akhirnya membangun budaya sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran secara terus-menerus, sesuai dengan prinsip-prinsip teori pendidikan kontemporer.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan pembangunan visi inspiratif dan pemberdayaan guru sebagai agen perubahan, dengan karakteristik utama berupa motivasi berbasis nilai dan penciptaan budaya inovasi. Pendekatan ini

⁸ Reza Mahendra Juniar, Dian Hidayati, dan Pujiati Suyata, "PENERAPAN KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SMA IT KOTA BALIKPAPAN," *JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH* 9, no. 3 (2024): 302–12.

didasari pemahaman bahwa perubahan pendidikan yang mendalam tidak dapat hanya dicapai melalui perintah administratif, melainkan memerlukan keterlibatan intrinsik dan komitmen kolektif warga sekolah. Akibatnya, kepala sekolah harus mendorong guru untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Seperti diungkapkan Fayzhall dkk, gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kapabilitas inovasi guru dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan mendorong eksperimen kreatif. Dalam praktiknya, kepala sekolah transformasional dapat secara aktif melibatkan guru dalam merumuskan visi sekolah, memberikan otonomi dalam pengembangan kurikulum, serta mendukung inisiatif seperti *teaching lab* atau proyek kolaboratif antar mata pelajaran.⁹

Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional memprioritaskan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga membangun budaya sekolah yang fleksibel dan kemampuan yang berkelanjutan. Melalui pemberdayaan dan inspirasi, kepala sekolah mendorong terciptanya komunitas pembelajaran yang dinamis, di mana setiap guru merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi pada inovasi pendidikan.

c. Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transaksional mengacu pada prinsip bahwa pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan memberikan arahan yang jelas dan mengelola kinerja bawahan melalui sistem imbalan (*reward*) dan konsekuensi

⁹ Masduki Asbari dan Dewiana Novitasari, “Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi : Tinjauan Literatur,” *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT* 03, no. 06 (2024): 86–108.

(*punishment*).¹⁰ Pendekatan ini bertumpu pada hubungan transaksional antara pemimpin dan pengikut, di mana ketaatan dan pencapaian target yang telah ditetapkan dipertukarkan dengan penghargaan atau insentif, sementara ketidakpatuhan dapat mengakibatkan sanksi atau teguran.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menerapkan gaya ini mungkin memberikan apresiasi berupa insentif atau pengakuan khusus kepada guru yang mencapai target nilai ujian siswa, atau sebaliknya, memberikan peringatan terhadap guru yang tidak memenuhi kewajiban administratif atau target pembelajaran tertentu. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional cenderung berorientasi pada pencapaian hasil yang terukur dan jangka pendek, dengan menekankan efisiensi operasional dan kepatuhan pada prosedur yang telah ditetapkan.

d. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis memungkinkan pencapaian tujuan melalui kolaborasi dan kegiatan bersama antara pimpinan dan bawahan.¹¹ Metode ini didasarkan pada keyakinan bahwa partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk komunitas sekolah, guru, dan staf, dalam proses pengambilan keputusan akan menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif, relevan, dan diterima secara luas.

Ciri utama kepemimpinan ini tercermin dalam mekanisme musyawarah dan transparansi kebijakan. Misalnya, kepala sekolah dapat membentuk forum seperti rapat dewan guru, komite kurikulum partisipatif, atau diskusi terbuka

¹⁰ Faizal Akhmad Adi Masbukhin et al., "STUDI KASUS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DI YOGYAKARTA," *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 11 (2024): 204–19.

¹¹ Ridho Robani dan Triono Ali Mustofa, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Wonogiri," *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 3 (2024): 1930–38, <https://doi.org/https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1196>.

dengan orang tua siswa untuk membahas dan merumuskan kebijakan penting seperti pengembangan program sekolah, alokasi anggaran, atau sistem penilaian siswa. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan sekolah, tetapi juga membangun budaya organisasi yang menghargai dialog, saling menghormati, dan akuntabilitas kolektif.

B. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Performa seorang pendidik direfleksikan melalui akumulasi capaian dari serangkaian tugas instruksional yang diembannya. Efektivitas kerja yang optimal tidak melulu diukur dari ketepatan transfer substansi materi pelajaran, melainkan juga dari kemahiran guru dalam mengonstruksi atmosfer kelas yang mendukung serta menstimulasi proses belajar mengajar.¹² Hal ini karena keberhasilan proses pembelajaran tidak hanya diukur dari aspek konten pengetahuan yang disampaikan, tetapi juga dari kualitas pengalaman belajar siswa di kelas yang sangat dipengaruhi oleh cara guru mengelola interaksi dan sumber daya pembelajaran. Kinerja guru juga secara nyata dinilai dari kemampuannya dalam mengelola kelas secara efektif, memanfaatkan teknologi pembelajaran secara tepat guna, serta mengevaluasi hasil belajar siswa secara sistematis dan berkelanjutan.

Menurut Darmadi, kinerja guru dapat dipahami sebagai tingkat kemampuan yang diwujudkan oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban profesionalnya. Pemahaman ini menekankan bahwa kinerja bersifat terukur dan dapat dibandingkan dengan kriteria tertentu, sehingga menjadi dasar objektif

¹² Ashilla Oktaviana Putri, Relia Fauziyyah Salsabila, dan Arita Marini, "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENINGKATAN KINERJA GURU," *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* 3, no. 9 (2024): 659–68.

untuk evaluasi dan pengembangan profesional guru. Kinerja tersebut dinilai baik dan memuaskan apabila hasil yang diperoleh telah memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti kriteria dalam penilaian kinerja guru (PKG) atau target pembelajaran yang disepakati.¹³

Sedangkan menurut Bernardin & Russell, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawabnya.¹⁴ Definisi ini menekankan pada aspek ketercapaian dan akuntabilitas, di mana kinerja diukur berdasarkan keluaran atau dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan peran dan tugas seseorang dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti bahwa kinerja seorang guru dinilai dari pencapaian hasil belajar siswa, pemenuhan administrasi pembelajaran, serta kontribusinya dalam membangun iklim akademik yang sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pendidik profesional.

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja guru merupakan hasil kerja multidimensi yang mencakup kompetensi pedagogis, penciptaan lingkungan belajar efektif, dan pencapaian hasil belajar siswa. Seperti ditegaskan Darmadi, kinerja ini bersifat terukur berdasarkan standar profesional, sementara Bernardin & Russell menekankan aspek akuntabilitas dan pencapaian hasil sesuai tanggung jawab. Dengan demikian, kinerja guru yang baik tercermin dari integrasi antara penguasaan materi, pengelolaan pembelajaran, dan kontribusi pada iklim akademik sekolah.

¹³ Sitti Muthia Kuku et al., "Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Economic and Business Education* 1, no. 3 (2023): 49–58, <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i3.21642>.

¹⁴ Rahayu N.E. dan Ningsih S., "Analisis Kinerja Pegawai Direktorat Kesehatan Kerja Dan Olahraga Kementerian Kesehatan Jakarta Selatan Tahun 2021," *Pandita Interdisciplinary Journal of Public Affairs* 4, no. 1 (2021): 1–10.

2. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru merupakan ukuran spesifik dan teramati yang digunakan untuk menilai keberhasilan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Indikator ini penting karena memberikan dasar evaluasi yang objektif dan terstruktur, serta menjadi panduan untuk pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Secara operasional, indikator hasil kerja guru ini dapat diamati melalui tiga ranah utama:¹⁵

a. Pedagogik

Dimensi ini merepresentasikan kapabilitas seorang pendidik dalam memformulasi perencanaan instruksional, mengimplementasikannya di kelas, hingga melakukan asesmen berkala yang diselaraskan dengan keunikan serta profil psikologis para siswa. Di lingkungan SMK, kompetensi pedagogik juga menuntut guru untuk mampu menerapkan metode pembelajaran berbasis praktik (seperti *teaching factory* atau *project-based learning*) yang relevan dengan standar dunia industri.

b. Profesional

Dimensi profesionalisme ini merepresentasikan kapabilitas guru dalam mengasimilasi substansi keilmuan secara komprehensif dan subtil. Pemahaman yang kokoh tersebut esensial agar pendidik mampu mengarahkan serta mengantarkan para siswa mencapai target kualifikasi akademis yang telah divalidasi oleh kurikulum. Bagi guru vokasi, pengembangan keahlian ini sangat penting agar materi yang diajarkan senantiasa mutakhir dan selaras dengan perkembangan teknologi di dunia kerja.

c. Sosial

Aspek ini merefleksikan kapabilitas interaktif seorang pendidik dalam membangun komunikasi dan keselarasan sosial yang efektif. Pola hubungan

tersebut dibangun tidak hanya dengan para siswa, melainkan juga secara horizontal dengan kolega sejawat, staf administrasi (tenaga kependidikan), hingga wali murid. Dalam konteks pendidikan vokasi, kecakapan sosial ini sangat krusial untuk membangun jejaring dan kolaborasi yang sinergis dengan mitra dari Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI).

Sedangkan Bernardin & Russell menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu:

- a. Kualitas (Quality), Hasil dari suatu kegiatan yang mencapai standar ideal, yang berarti pekerjaan diselesaikan dengan cara yang benar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kuantitas (Quantity), Besaran hasil kerja yang diukur dalam bentuk nilai finansial, jumlah unit produksi, atau volume kegiatan yang berhasil diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu, yang berarti kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal atau bahkan lebih cepat dari jadwal.
- d. Efektivitas, yang berarti mengoptimalkan penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi, dan material) organisasi untuk mencapai hasil terbaik atau sebaliknya, mengurangi pemborosan sumber daya.
- e. Kebutuhan Pengawasan (Need for Supervision), Tingkat kemandirian karyawan dalam melaksanakan tugas, yaitu sejauh mana ia dapat bekerja dengan minimal pengawasan untuk mencegah kesalahan atau hasil yang tidak diinginkan.
- f. Dampak Interpersonal (Interpersonal Impact), Kemampuan karyawan dalam menjaga harga diri, menciptakan hubungan baik, dan menunjukkan semangat kerja sama dengan rekan sejawat maupun bawahan.

Kinerja guru, yang mencakup aspek prestasi, pelaksanaan, dan penampilan kerja menurut Rahadi & Rianto, merupakan wujud nyata dari kompetensi

profesional seorang pendidik. Untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, guru dituntut untuk menguasai kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional secara konsisten.¹⁶ Dalam hal ini, indikator keberhasilan kinerja guru yang telah dijelaskan di atas sebagai wujud tanggung jawab profesional. Dengan begitu, kemampuan guru dalam bekerja akan memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas belajar siswa, sekaligus mencerminkan keterkaitan langsung antara tanggung jawab perencanaan dengan pencapaian hasil belajar yang optimal.

C. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

1. Konsep Dasar Strategi

Taktik atau strategi pada dasarnya merupakan aksi nyata yang dilakukan secara simultan, terus meningkat, dan kontinu. Seluruh rangkaian tindakan ini dikembangkan berdasarkan sudut pandang teoretis maupun praktis untuk mencapai output atau tujuan akhir yang dicita-citakan. Pendekatan ini diperlukan karena kondisi lingkungan yang dinamis menuntut respons yang tidak statis, melainkan adaptif dan terus berkembang untuk memastikan pencapaian tujuan yang optimal. Sebagaimana dijelaskan Kusuma (2023), strategi juga dapat dipahami sebagai suatu ilmu dan seni yang digunakan dalam situasi persaingan atau tantangan untuk mencapai kemenangan atau hasil yang diinginkan.¹⁷ Dengan demikian, strategi mencakup dimensi perencanaan yang sistematis sekaligus implementasi yang luwes, dengan fokus utama pada efektivitas pencapaian tujuan dalam konteks persaingan atau perubahan yang terus terjadi.

¹⁶ Yusuf Hadijaya dan Putri Mulianda Mulianda, "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2802–9.

¹⁷ Natasya Nurul Lathifa et al., "Strategi Pembelajaran Kooperatif dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa," *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan* 4, no. 2 (2024).

Menurut Fred R. David, strategi adalah rencana komprehensif yang dibuat untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan mempertimbangkan faktor internal (seperti kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (seperti peluang dan ancaman).¹⁸ Definisi ini menggarisbawahi bahwa strategi yang baik harus dibangun berdasarkan pemahaman mendalam terhadap kondisi organisasi dan lingkungannya, bukan dibuat secara terisolasi. Dengan demikian, strategi berfungsi sebagai peta jalan yang tidak hanya mengarahkan organisasi menuju visinya, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah yang diambil responsif, relevan, dan mampu membangun keunggulan berkelanjutan.

Lebih lanjut, Grant menguraikan tiga peranan sentral strategi dalam manajemen:¹⁹

- a. Sebagai pendukung pengambilan keputusan yang memberikan koherensi dan tema pemersatu bagi berbagai keputusan;
- b. Sebagai sarana komunikasi dan koordinasi yang menciptakan kesamaan arah bagi seluruh anggota organisasi; dan
- c. Sebagai sasaran operasional yang menerjemahkan visi dan misi menjadi target yang konkret untuk masa depan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan perencanaan dinamis dan berkelanjutan yang berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi tidak hanya bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga berperan sebagai alat pemersatu keputusan, koordinasi tim, dan penerjemah visi menjadi target operasional.

¹⁸ Suhari Muharam et al., "Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David," *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, no. 2 (2025): 23–36.

¹⁹ Mela Julia dan Alifah Jiddal Masyrurroh, "Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 4 (2022): 383–95.

Dengan demikian, strategi yang efektif dibangun atas pemahaman mendalam tentang kondisi internal dan eksternal organisasi, serta diimplementasikan secara luwes untuk membangun keunggulan yang berkelanjutan.

2. Bentuk-Bentuk Strategi Peningkatan Kinerja Guru

a. Strategi Pembinaan dan Pengawasan Langsung

Pengamatan secara langsung menjadi instrumen taktis bagi pimpinan sekolah untuk menakar performa mengajar guru. Aktivitas yang dikemas dalam bentuk supervisi akademik ini merupakan rangkaian pendampingan sistematis guna menyokong tenaga pengajar mengoptimalkan tata kelola kelas. Tujuan primernya bermuara pada upaya akselerasi kompetensi serta kemahiran profesional pendidik, sekaligus menjadi alat kontrol kelancaran adopsi kurikulum yang berlaku.²⁰

Dalam praktiknya, kegiatan ini meliputi pengontrolan kegiatan pembelajaran melalui observasi kelas, diskusi pasca-observasi, dan pendampingan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, yang kesemuanya dilakukan oleh kepala sekolah secara berkala dan terstruktur. Dengan demikian, supervisi akademik berfungsi sebagai instrumen strategis dalam peningkatan kualitas pembelajaran, karena tidak hanya bersifat evaluatif tetapi juga membangun kapasitas guru secara berkelanjutan.

b. Strategi Pengembangan Kapasitas dan Profesionalisme

Penyediaan pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan merupakan strategi kunci dalam meningkatkan kinerja guru, karena bertujuan membekali mereka dengan keterampilan dan kompetensi terkini yang relevan

²⁰ Nevrika Amanda Pangestuti dan Triono Ali Mustofa, "Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMP Al-Islam Kartasura," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 1701–10.

dengan perkembangan dunia pendidikan dan industri. Strategi ini diperlukan untuk memastikan bahwa guru tidak hanya mampu memenuhi tuntutan kurikulum, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan, menerapkan teknologi pendidikan, dan mengembangkan metode evaluasi yang efektif guna meningkatkan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.²¹

Contoh konkret pelaksanaannya adalah melalui program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berkelanjutan yang dapat berupa pengiriman guru pada pelatihan teknis, penguasaan pedagogi inovatif, atau sertifikasi kompetensi yang selaras dengan kebutuhan industri dan perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, pelatihan mengembangkan kompetensi profesional guru selain meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan mereka untuk menghadapi dinamika pendidikan. Pada akhirnya, strategi ini berperan penting dalam menciptakan guru yang adaptif, inovatif, dan berkontribusi optimal terhadap kemajuan sekolah.

c. Strategi Sistem Penghargaan dan Apresiasi

Strategi pemberian penghargaan dan apresiasi yang dirancang dengan optimal, baik dalam bentuk materiil maupun non-materiil, menjadi salah satu strategi terbaik dalam meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi intrinsik. Hal ini karena pengakuan yang diberikan membuat guru merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga mendorong peningkatan etos kerja dan keinginan untuk mempertahankan serta mengembangkan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan.

²¹ Ahmad Rinaldi Siregar et al., "Program Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling* 2, no. 1 (2024): 90–95.

Sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Kontar dkk, pemberian *reward* secara konsisten seperti insentif kinerja, tunjangan, piagam penghargaan, peluang promosi, atau publikasi prestasi dapat memberikan dampak signifikan terhadap motivasi dan kualitas kerja guru.²² Oleh karena itu, sistem penghargaan yang berimbang antara aspek materiil dan non-materiil tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi jangka pendek, tetapi juga berperan dalam membangun budaya penghargaan dan pengakuan yang mendukung peningkatan kinerja guru secara holistik dan berkelanjutan.

D. Kompetensi Peserta Didik

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi, sebagaimana didefinisikan oleh Spencer, merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal langsung dengan pencapaian kinerja yang efektif atau unggul. Definisi ini menjadi landasan penting dalam memahami bahwa kompetensi bukan sekadar kemampuan teknis, melainkan juga mencakup atribut personal yang melekat dan dapat diandalkan untuk membedakan kinerja biasa dari kinerja luar biasa.²³

Spencer juga mengemukakan bahwa kapabilitas individu tidak hanya dibentuk oleh kemampuan teknis semata, melainkan disangga oleh lima karakteristik dasar yang saling terintegrasi, antara lain:²⁴

- a. *Motif (Motives)*: Merupakan dorongan internal, kecenderungan berpikir, atau keinginan mendalam yang secara konsisten menuntun seseorang untuk

²² Denny Bhekti Kurnianto dan Siti Aimah, "IMPLEMENTASI PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT UNTUK MENINGKATKAN ETOS KERJA GURU," *MA'HAD ALY: JOURNAL OF ISLAMIC STUDIES* 4 (2025): 190–201.

²³ Ruth Rohitcha Hutapea et al., "KOMPETENSI DASAR GURU MENURUT PARA AHLI DAN JEJAK PENDIDIKAN," *Edusola : Journal Education, Sociology and Law* 1, no. 4 (2025): 1420–27.

²⁴ Agus Wahyudi et al., "Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk meningkatkan produktivitas," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen* 3, no. 2 (2025): 492–500, <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v3i2.3898>.

mengambil tindakan. Elemen ini berfungsi sebagai stimulus intrinsik yang mengarahkan dan menyeleksi perilaku individu demi mencapai target tertentu.

- b. Sifat (*Traits*): Mengacu pada aspek respons psikologis serta karakteristik fisik seseorang ketika menghadapi situasi atau stimulus informasi tertentu, seperti ketepatan reaksi tubuh dan ketajaman visual dalam mengeksekusi sebuah pekerjaan teknis.
- c. Konsep Diri (*Self-Concept*): Meliputi cerminan citra diri, tata nilai personal, serta sikap yang dianut oleh individu. Salah satu manifestasi utamanya adalah rasa percaya diri, yakni keyakinan subyektif bahwa dirinya mampu bertindak secara efektif dalam berbagai kondisi lingkungan.
- d. Pengetahuan (*Knowledge*): Merupakan penguasaan informasi konkret yang dimiliki seseorang pada suatu disiplin ilmu atau bidang spesifik. Kompetensi ini bersifat kompleks, di mana hasil pengujian teoretis di atas kertas sering kali belum mampu memprediksi kinerja nyata di lapangan jika tidak diukur berdasarkan aktualisasi konkret dalam tugas pekerjaan.
- e. Keterampilan (*Skills*): Adalah kapabilitas operasional individu dalam mengeksekusi tugas-tugas tertentu, baik yang bersifat motorik (fisik) maupun kognitif (mental), termasuk di dalamnya adalah kemampuan berpikir secara konseptual dan analitis.

Dalam perkembangannya, kompetensi dipahami sebagai kombinasi integratif antara domain pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotorik), dan sikap (afektif) yang setiap orang harus memiliki untuk merespons perubahan lingkungan secara adaptif. Respons strategis terhadap tuntutan abad ke-21 melahirkan konsep kompetensi 4C, yaitu *Critical Thinking* (berpikir kritis),

Creativity (kreativitas), *Communication* (komunikasi), dan *Collaboration* (kolaborasi).²⁵ Keempat kompetensi ini menjadi fondasi utama yang wajib dikuasai peserta didik agar mampu bersaing secara global, berpikir reflektif, serta berperilaku adaptif dalam menghadapi kompleksitas tantangan zaman.

Dalam konteks pendidikan kejuruan (SMK), kompetensi dimaknai sebagai kemampuan holistik yang mengintegrasikan secara utuh antara keterampilan teknis dan keterampilan non-teknis, serta sikap profesional yang dibutuhkan untuk menjawab secara dinamis tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).²⁶ Pendidikan vokasi terbukti berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kedua jenis keterampilan tersebut, namun tantangan seperti kurangnya pelatihan berkelanjutan dan lemahnya sistem sertifikasi kompetensi masih menjadi kendala utama dalam mempersiapkan lulusan yang siap kerja.

Oleh karena itu, untuk mengembangkan kompetensi di SMK, kurikulum harus disesuaikan dengan kebutuhan industri saat ini dan DUDI harus terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran. Ini dapat dicapai melalui praktik kerja industri, pembelajaran di pabrik, dan evaluasi standar kompetensi secara berkala.²⁷ Penyelarasan ini memastikan bahwa materi yang diajarkan di sekolah tidak usang dan relevan dengan teknologi serta prosedur kerja terkini yang digunakan di tempat kerja. Sementara itu, keterlibatan DUDI

²⁵ Sakdiyah, Widna, dan Gusmaneli, "Integrasi Penggunaan Teknologi dalam Strategi Pembelajaran PAI untuk Membentuk Kompetensi 4C Peserta Didik Era Digital," *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan bahasa* 2, no. 2 (2025): 229–42, <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1551>.

²⁶ Eflin Muji Ratnasari dan Saringatun Mudrikah, "Pengaruh Ict Skill, Kompetensi Kejuruan dan Soft Skill Terhadap Kesiapan Kerja Dimoderasi Oleh Praktik Kerja Industri," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 9, no. 8 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.17977/2502-471X.1076>.

²⁷ Enik Indartik dan Husamah, "Integrasi soft skill dan hard skill dalam pembentukan kompetensi holistik siswa SMK," in *Seminar Nasional Pendidikan Biologi X* (Malang: Pendidikan Biologi FKIP Universitas Muhammadiyah Malang, 2025), 270–76.

melalui magang dan *teaching factory* memberikan kesempatan nyata bagi siswa untuk mengaplikasikan teori secara langsung, sehingga memperkuat penguasaan keterampilan teknis sekaligus membangun etos kerja profesional. Tanpa kebijakan yang terintegrasi dan kolaborasi multipihak, upaya peningkatan kompetensi lulusan akan terus menghadapi kesenjangan antara hasil pembelajaran di sekolah dengan ekspektasi dunia kerja.

Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi bukanlah sekadar kemampuan teknis semata, melainkan perpaduan utuh antara karakter pribadi, penguasaan pengetahuan, keterampilan praktis, serta sikap profesional. Di era abad ke-21, kompetensi ideal juga mencakup kemampuan berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif. Dalam pendidikan kejuruan, kompetensi menjadi kunci agar lulusan mampu memenuhi tuntutan dunia industri yang dinamis. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan, tantangan seperti kurangnya pelatihan dan lemahnya sertifikasi masih perlu diatasi melalui sinkronisasi kurikulum dan keterlibatan aktif industri secara berkelanjutan.

2. Kompetensi Peserta Didik SMK Berdasarkan KKNI

Salah satu bagian penting dari pendidikan vokasi adalah upaya untuk mempersiapkan siswa kejuruan untuk memasuki dunia kerja, karena lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) diproyeksikan untuk menjadi tenaga kerja yang siap terlibat langsung dalam dunia industri. Jika lulusan SMK tidak mempersiapkan diri dengan baik, mereka akan sulit memenuhi ekspektasi dunia bisnis dan dunia industri (DUDI) yang menuntut kompetensi yang terukur dan relevan.²⁸

²⁸ Feby Salma Ayu Safitri dan Sapta Utama Heru Saputra, "Pengelolaan Uji Kompetensi Keahlian (UKK) dalam Meningkatkan Kesiapan Kerja Siswa SMK Brantas Karangates," *Indo Green Journal* 4, no. 1 (2026): 01–06.

Sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), lulusan SMK harus memiliki kompetensi yang memungkinkan mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan mampu beradaptasi dengan tuntutan dunia kerja.²⁹ Pada peraturan pemerintah ini, menetapkan bahwa lulusan SMK harus mencapai kualifikasi jenjang level 2 KKNI. Pada level ini, peserta didik dituntut untuk menguasai kemampuan operasional dasar dalam bidang keahlian tertentu, mampu melaksanakan serangkaian tugas spesifik dengan tanggung jawab terbatas, serta menunjukkan konsistensi dalam penerapan prosedur kerja yang ditetapkan. Regulasi ini menjadi acuan utama dalam merumuskan standar kompetensi lulusan pendidikan kejuruan di Indonesia.

Untuk memastikan bahwa Kurikulum Merdeka selaras dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) adalah penting agar amanat KKNI dapat dicapai. Proses verifikasi ini digunakan untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran kurikulum benar-benar sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia bisnis. Jika proses ini tidak dilakukan, lulusan SMK berisiko tidak memiliki kompetensi yang relevan dan siap pakai untuk memenuhi kebutuhan kerja di bidang tersebut.³⁰

Adapun Salah satu komponen utama dari kompetensi yang selaras tersebut adalah kompetensi teknis (*hard skills*), yang merupakan fondasi utama yang harus dikuasai siswa SMK sebagai modal dasar memasuki dunia kerja. *Hard*

²⁹ Fajrianti Sari, Nurlita Pertiwi, dan Bakhrani A Rauf, "Kompetensi Siswa SMK Bidang Juru Ukur untuk Memenuhi Kebutuhan Kerja Bidang Konstruksi," *Jurnal Pendidikan Teknik Sipil dan Arsitektur* 2, no. 2 (2025): 89–98.

³⁰ A. Normayanti Faisal, Satria Gunawan Zain, dan Mustari Lamada, "ANALISIS KESESUAIAN KURIKULUM MERDEKA PROGRAM KEAHLIAN TEKNIK JARINGAN KOMPUTER DAN TELEKOMUNIKASI DENGAN KEBUTUHAN DUNIA KERJA DI SMK NEGERI KAB. PANGKAJENE DAN KEPULAUAN," *UNM of Journal Technologcal and Vocational* 10, no. 1 (2026): 53–63.

skills mencakup keterampilan vokasi spesifik sesuai bidang keahlian masing-masing, baik teknik, bisnis, pariwisata, maupun bidang lainnya.³¹ Salah satu faktor utama yang memengaruhi daya saing lulusan adalah penguasaan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Namun, kurikulum harus terus disesuaikan untuk mengatasi masalah seperti perbedaan antara kompetensi yang diajarkan di sekolah dan teknologi yang digunakan di tempat kerja.³²

Namun, kompetensi non-teknis (*soft skills*) seperti komunikasi, kerja sama tim, disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja sangat penting untuk menghasilkan lulusan SMK yang berkualitas dan siap kerja.³³ Pembekalan etika profesional dan nilai-nilai etos kerja, termasuk disiplin dan tanggung jawab, terbukti secara signifikan meningkatkan kesiapan mental siswa sebelum memasuki dunia industri, yang terlihat dari partisipasi aktif dan umpan balik positif selama kegiatan pelatihan. Dengan demikian, keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills* menjadi kunci keberhasilan lulusan SMK dalam bersaing di pasar kerja yang semakin kompetitif.³⁴

3. Strategi Peningkatan Kompetensi Peserta Didik

Strategi peningkatan kompetensi peserta didik di SMK merupakan upaya sistemis untuk mengoptimalkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap siswa secara integratif. Guna menjawab dinamika kebutuhan industri, strategi ini

³¹ Indartik dan Husamah, “Integrasi soft skill dan hard skill dalam pembentukan kompetensi holistik siswa SMK.”

³² Dendi Agustian, Amelda Amarta, dan Siswo Wardoyo, “Tantangan Pendidikan Vokasional dalam Meningkatkan Penyerapan Lulusan SMK di Dunia Industri,” *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran* 7, no. 3 (2024): 1373–82.

³³ Diksi Metris et al., “PENGUATAN KESIAPAN KERJA SISWA SMK MELALUI PEMBEKALAN SOFT SKILL DAN ETIKA PROFESIONAL,” *Ganesha: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 6, no. 1 (2026): 46–51.

³⁴ Metris et al.

menuntut penyelarasan seluruh sumber daya sekolah dalam sebuah ekosistem terpadu. Sebagai landasan teoritis, pembahasan pada bagian ini dipetakan sebagai berikut.

a. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Menetapkan Mutu Lulusan

Strategi peningkatan kompetensi peserta didik dimulai dengan peran kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan berani dalam menetapkan standar kebijakan kualitas lulusan. Melalui pendekatan kepemimpinan instruksional dan transformasional, kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang mampu memberikan visi inspiratif, memberdayakan guru, serta mengarahkan seluruh potensi sekolah demi mewujudkan visi-misi pendidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Herros bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan arah kebijakan pendidikan di satuan pendidikannya. Kebijakan yang tepat telah terbukti dapat meningkatkan kemampuan guru dan menciptakan lingkungan belajar yang baik.³⁵

Oleh karena itu, selain aspek kebijakan formal, kepala sekolah juga bertanggung jawab penuh dalam menciptakan iklim akademik, budaya organisasi yang positif, serta lingkungan belajar yang kondusif. Kondisi lingkungan yang suportif ini berfungsi penting untuk membangkitkan komitmen dan motivasi kerja kolektif seluruh warga sekolah, sehingga dapat bergerak bersama secara efektif dalam mencapai target kualifikasi kompetensi siswa.³⁶

³⁵ Putri Raudhah Herros, "Analisis Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Pembelajaran, Jurnal Teknologi Pendidikan dan* 11, no. 2 (2024): 12–19.

³⁶ Riris Rismawati dan Mulyawan Safwandy Nugraha, "Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya

b. Strategi Pengembangan keterampilan *hardskill* dan *Softskill* Peserta didik

Langkah taktis dalam meningkatkan mutu lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berfokus pada implementasi strategi pengembangan keterampilan teknis (*hard skills*) yang diintegrasikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. Penguatan *hard skills* ini diwujudkan melalui penguasaan keterampilan vokasi spesifik yang diselaraskan secara dinamis dengan tren perkembangan teknologi terkini di Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Sebagai langkah konkret untuk mewujudkan keselarasan tersebut, implementasi *Teaching Factory* menjadi instrumen strategis karena mampu merefleksikan konsep *learning by doing* dan *learning by producing*. Melalui model pembelajaran ini, siswa tidak lagi sekadar menjadi penerima materi secara pasif di kelas, melainkan bertindak langsung sebagai pelaku proses produksi barang atau jasa yang merefleksikan kondisi industri nyata.³⁷

Secara bersamaan, lembaga pendidikan vokasi wajib membekali siswa dengan kompetensi non-teknis (*soft skills*) serta penanaman etika profesional yang kokoh. Pembekalan aspek kualitatif yang mencakup kecakapan komunikasi, kemampuan kerja sama dalam tim, tingkat kedisiplinan, serta rasa tanggung jawab yang tinggi menjadi modal krusial guna membangun kesiapan mental siswa sebelum terjun

Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan,” *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner* 10, no. 1 (2025): 1–32, <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/jkii.v10i1.1402>.

³⁷ Agung Wahono, Ratna Suhartini, dan Puput Wanarti Rusimamto, “Perencanaan Kurikulum Merdeka Belajar Berbasis Teaching Factory dalam Meningkatkan Kesiapan Kerja Peserta Didik di SMK Negeri Rengel,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 11 (2026): 74–78, <https://doi.org/10.29303/jipp.v11i1.4456>.

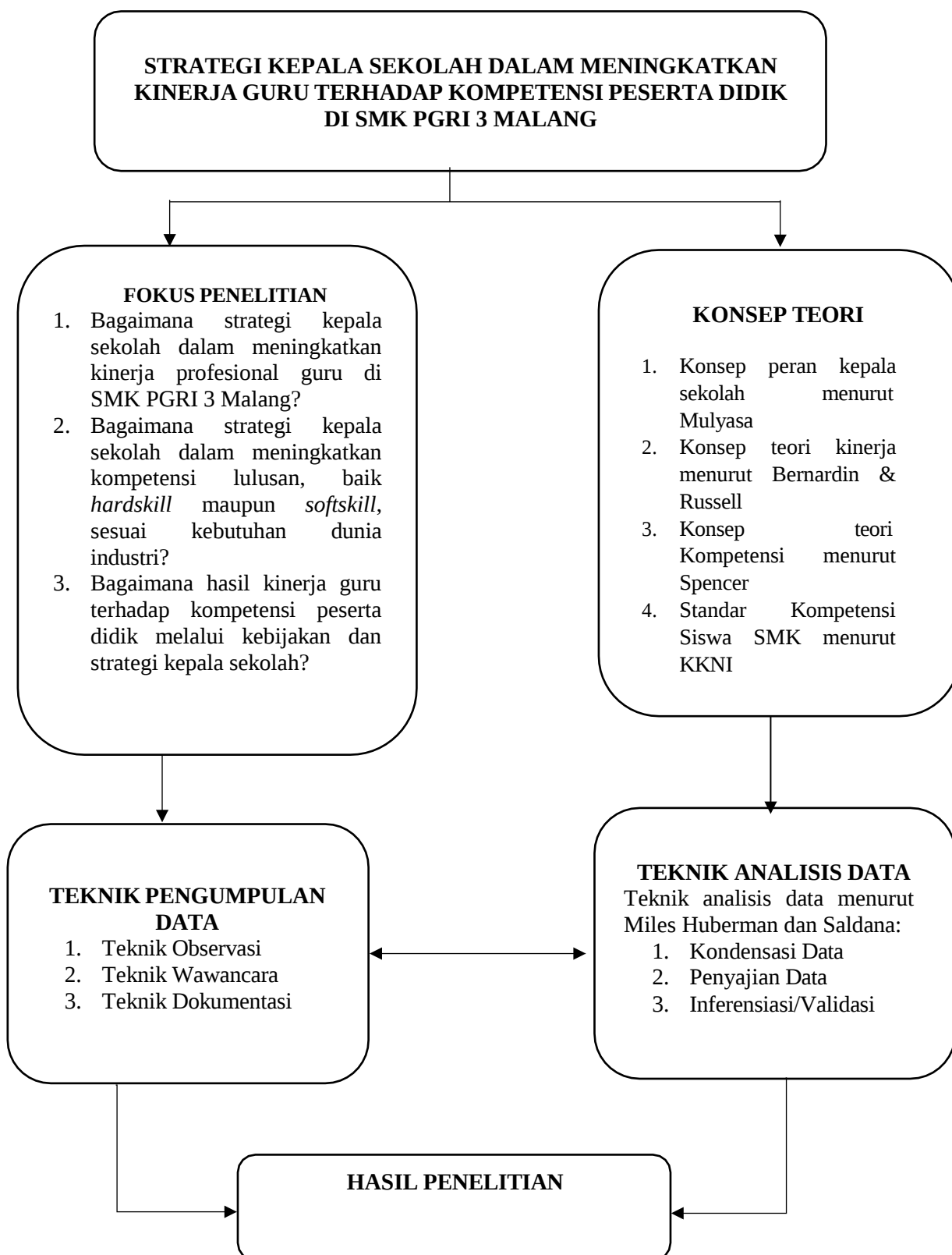
langsung ke dunia industri. Pembiasaan etos kerja yang positif ini terbukti memberikan kontribusi besar dalam membentuk karakter lulusan yang matang, tangguh, serta siap menghadapi tekanan profesional di lingkungan kerja yang kompetitif.³⁸

Sebagai langkah strategis, sekolah dapat mengimplementasikan program studi banding kolaboratif ke industri serta memperkuat kemitraan dengan masyarakat. Strategi eksternal ini, sebagaimana diteliti oleh Mubin dkk, sangat efektif untuk memperluas wawasan praktis siswa di lapangan sekaligus mengoptimalkan kesiapan kerja mereka.³⁹ Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kompetensi peserta didik di SMK menuntut adanya sinergi utuh antara penguatan *hard skills* melalui *Teaching Factory*, pematangan *soft skills* berbasis etika kerja, serta perluasan wawasan eksternal melalui studi banding dan kemitraan masyarakat. Integrasi menyeluruh inilah yang menjadi kunci utama dalam mencetak lulusan vokasi yang kompeten, tangguh, dan siap kerja secara nyata di dunia industri.

³⁸ Novita Rahmi, "INTEGRASI SOFT SKILLS DAN ETIKA PROFESIONAL DALAM KURIKULUM PAI BAGI MAHASISWA NON-AGAMA ISLAM," *Tuladha: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (2026).

³⁹ Holikul Mubin et al., "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Akademik di SMKS Plus Al-Ma'arif Kota Malang," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan* 5 (2025): 473–85, <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1127>.

E. Kerangka Berpikir



Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metodologi kualitatif deskriptif untuk memfasilitasi pemahaman komprehensif tentang pokok bahasan. Aspek mendasar dari penelitian ini melibatkan identifikasi, pemahaman, dan analisis data yang dikumpulkan untuk memastikan dihasilkannya temuan yang objektif dan dapat diandalkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif karena datanya terdiri dari narasi daripada pengukuran numerik. Prosedur pengumpulan data menggunakan teknik observasi dan wawancara semi-terstruktur. Analisis dilakukan melalui uraian rinci, yang memungkinkan pemahaman komprehensif tentang fenomena kompleks. Metode kualitatif sangat menguntungkan dalam konteks ini, karena memfasilitasi eksplorasi mendalam tentang hubungan dan mekanisme yang mendasarinya. Selain itu, pendekatan ini memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk beradaptasi dengan tema-tema yang muncul dan wawasan yang bernuansa. Metode ini memungkinkan peneliti untuk secara sistematis menyelidiki strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dan lebih kontekstual tentang proses yang terlibat.³³ Penelitian deskriptif melibatkan pengamatan dan pendokumentasian fenomena dunia nyata secara sistematis, dengan fokus pada penggambaran yang akurat daripada analisis interpretatif yang mendetail.

Karena datanya terdiri dari cerita daripada angka, pendekatan penelitian kualitatif digunakan. Prosedur pengumpulan data yang menggunakan metode observasi dan wawancara semi-terstruktur. Tujuan utamanya adalah untuk

memperoleh pemahaman komprehensif tentang berbagai upaya dan kebijakan yang diberlakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam lingkungan sekolah. Dengan menekankan observasi dan interpretasi yang detail, penelitian ini berupaya mengungkap dinamika sosial dan faktor kontekstual yang memengaruhi praktik kepemimpinan dan dampaknya terhadap hasil pendidikan. Perlu dicatat, penelitian ini menghindari pengujian hipotesis, dan lebih memilih eksplorasi mendalam tentang proses sosial intrinsik yang mendasari strategi kepemimpinan dan efektivitasnya dalam mendorong pengembangan profesional di kalangan guru.

Korelasi Rumusan Penelitian terhadap Sumber Data serta Teknik Pengumpulan Data

Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data

NO	Pertanyaan	Sumber data	Teknik pengumpulan data	Rambu-rambu data yang dibutuhkan
1.	Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK PGRI 3 Kota Malang?	Kepala Sekolah	Wawancara	Tema wawancara: 1. Visi dan misi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru 2. Strategi yang diterapkan (pembinaan, supervisi, pelatihan) 3. Program peningkatan kompetensi guru 4. Kebijakan dan aturan yang diterapkan

				5. Bentuk motivasi dan penghargaan kepada guru
		guru		Tanggapan guru terhadap strategi kepala sekolah 1. Perubahan kinerja setelah adanya strategi 2. Dukungan yang dirasakan 3. Hambatan yang masih dihadapi
		Peristiwa: Kegiatan sekolah	Observasi	1. Kegiatan rapat guru 2. Supervisi pembelajaran 3. Pelatihan atau workshop guru
		Dokumen: Program kerja, RPP, supervisi	Dokumentasi	1. Program peningkatan kinerja guru 2. Dokumen supervisi akademik 3. Agenda pelatihan guru
2.	Bagaimana pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?	Kepala Sekolah	Wawancara	1. Tahapan pelaksanaan strategi 2. Pihak-pihak yang terlibat 3. Waktu pelaksanaan 4. Monitoring pelaksanaan

		Tenaga Kependidikan	Wawancara	1. Peran tendik dalam mendukung strategi 2. Bentuk koordinasi dengan guru dan kepala sekolah
		Peristiwa: Aktivitas sekolah	Observasi	1. Pelaksanaan kegiatan peningkatan kompetensi 2. Administrasi penunjang kinerja guru
		Dokumen: Jadwal, laporan kegiatan	Dokumentasi	1. Jadwal supervisi 2. Laporan kegiatan pelatihan/pembinaan
3.	Apa faktor pendukung dan penghambat strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?	Kepala Sekolah	Wawancara	1. Faktor pendukung utama 2. Kendala yang dihadapi 3. Upaya mengatasi hambatan

		Guru	Wawancara	1. Hambatan dari sisi guru 2. Kebutuhan guru untuk peningkatan kinerja
		Tenaga Kependidikan	Wawancara	1. Kendala administratif 2. Sarana prasarana pendukung/penghambat

B. Lokasi Penelitian

Studi ini dilakukan di SMK PGRI 3 Malang dan berkonsentrasi pada evaluasi program pendidikan vokasi. Tujuan lembaga ini adalah untuk menyediakan siswa dengan pengetahuan dan kemampuan yang dapat diterapkan di dunia nyata, sehingga mereka dapat masuk ke dunia kerja dan berkontribusi secara efektif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Peneliti memilih SMK PGRI 3 Malang karena pengaruh penting kinerja guru terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan, dengan menyadari bahwa praktik pengajaran yang efektif sangat mendasar bagi prestasi siswa dan pengembangan institusional di sektor pendidikan vokasi.. Oleh karena itu, peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengambil kebijakan menjadi sangat penting dalam mengarahkan, membina, serta meningkatkan

profesionalitas guru melalui berbagai pendekatan dan strategi yang diterapkan di lingkungan sekolah.

Alasan selanjutnya adalah kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menjalin hubungan positif dengan semua anggota sekolah, baik dengan guru, tenaga kependidikan, maupun pihak luar sekolah. Pola komunikasi yang terjalin akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana program pendidikan dijalankan di sekolah. Dalam menjalankan fungsi manajerialnya, kepala sekolah bertugas merencanakan program, mengoordinasikan kegiatan, memberikan arahan, menyelesaikan permasalahan, serta menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan para guru. Salah satu tugas terpenting kepala sekolah adalah menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif, profesional, dan menyenangkan. Iklim sekolah yang baik akan membentuk citra positif lembaga pendidikan dan mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti berfungsi sebagai alat utama dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dan menggali informasi dari subjek penelitian. Peneliti terlibat langsung dengan lingkungan sekolah sebagai lokasi penelitian untuk mengamati berbagai aktivitas dan strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan yang cermat terhadap proses kerja, interaksi, serta kegiatan yang berlangsung di sekolah guna memperoleh informasi yang mendalam dan akurat. Peneliti mengambil tindakan berikut untuk mendukung penelitian dan pengumpulan data:

1. Peneliti secara mandiri mengajukan permohonan izin penelitian formal ke Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Langkah prosedural ini dilakukan di SMK PGR, untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan institusional dan mendapatkan otorisasi untuk melakukan studi akademik yang diusulkan dalam lingkungan pendidikan yang telah ditentukan. Pada kesempatan tersebut, peneliti juga menyampaikan tujuan serta alasan pelaksanaan penelitian kepada pihak sekolah sebagai bentuk etika dan prosedur resmi dalam pelaksanaan penelitian.
2. Setelah izin disetujui, peneliti merancang dan menyiapkan dokumen-dokumen terperinci, memastikan keakuratan dan kepatuhan di seluruh proses penelitian.
3. Para peneliti berkomunikasi secara ekstensif, bertemu secara teratur, dan melakukan observasi serta wawancara menyeluruh kepada pihak terkait untuk mengumpulkan data komprehensif tentang perilaku sosial yang kompleks di dalam komunitas tersebut.

Menurut pakar penelitian kualitatif, menggarisbawahi pentingnya kehadiran aktif peneliti dalam konteks studi, menyoroti pentingnya keterlibatan langsung dengan partisipan. Keterlibatan ini menumbuhkan kepercayaan, memfasilitasi pengumpulan data yang lebih autentik melalui observasi dan interaksi interpersonal. Pembangunan hubungan semacam itu mendorong partisipan untuk berbagi wawasan yang jujur, yang pada akhirnya meningkatkan kedalaman dan validitas data kualitatif yang diperoleh.

D. Subjek penelitian

Penelitian ini melibatkan beberapa partisipan seperti kepala sekolah, guru, dan anggota staf yang terlibat dalam implementasi kebijakan sekolah di SMK. Studi ini bertujuan untuk menganalisis peran, interaksi, dan kontribusi mereka terhadap proses pelaksanaan kebijakan. Berikut alasan pemilihan subjek penelitian tersebut:

1. Kepala sekolah adalah pemimpin utama yang memiliki kewenangan untuk merancang, mengarahkan, dan mengawasi berbagai kebijakan dan program peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah juga memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan strategis yang berpengaruh pada kualitas proses pembelajaran di sekolah.
2. Guru, menjadi subjek utama karena mereka merupakan pelaksana langsung dari berbagai strategi dan kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Melalui guru, peneliti dapat memperoleh informasi terkait sejauh mana strategi tersebut berdampak terhadap peningkatan kinerja dalam kegiatan pembelajaran, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.
3. Peserta didik adalah pihak yang secara langsung menerima dampak dari penerapan strategi kepala sekolah dan kinerja guru dalam proses pembelajaran, sehingga mereka dipilih sebagai subjek pendukung. Keterlibatan siswa penting untuk mengetahui seberapa efektif strategi yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

E. Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan kebijakan sekolah. Selain itu, data juga diperoleh melalui hasil pengamatan langsung oleh peneliti terhadap kondisi

lapangan, aktivitas pembelajaran, serta berbagai program yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru. Adapun sumber dan data yang diperoleh dalam penelitian ini terbagi menjadi:

1. Sumber primer sangat penting bagi penelitian ilmiah, karena terdiri dari data asli yang dikumpulkan langsung dari informan. Di SMK PGRI 3 Kota Malang, sumber-sumber tersebut memberikan wawasan otentik, memastikan bahwa informasi tersebut merupakan informasi langsung dan dapat diandalkan, sehingga membentuk landasan penting untuk investigasi akademis yang akurat dan kredibel.
2. Sumber sekunder mencakup beragam sumber referensi seperti buku, jurnal akademik, artikel, laporan berita, dan data lapangan yang dikumpulkan oleh para peneliti. Sumber-sumber ini berfungsi sebagai gudang informasi yang vital, mengenai data berharga termasuk dokumen, gambar, catatan, dan catatan statistik yang melengkapi pengumpulan data primer. Dengan mensintesis pengetahuan yang ada dan bukti yang terdokumentasi, sumber sekunder menganalisis komprehensif dan memberikan latar belakang kontekstual untuk studi penelitian. Sumber-sumber ini memainkan peran penting dalam menguatkan temuan, meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian, dan memastikan bahwa kesimpulan didasarkan pada pengetahuan yang telah mapan.

F. Instrumen Penelitian

Peneliti kualitatif secara sistematis mendefinisikan tujuan penelitian mereka untuk pengamatan, dengan memilih informan yang perspektifnya relevan, dan menggunakan berbagai metode untuk mengumpulkan data deskriptif. Kemudian, secara komprehensif menilai kualitas dan relevansi data, melakukan analisis terperinci untuk mengungkap pola yang bermakna, dan menafsirkan temuan dalam konteks yang lebih luas. Sepanjang proses ini,

peneliti berfungsi sebagai instrumen utama penelitian, membentuk dan memandu setiap tahap penelitian untuk memastikan kedalaman dan validitasnya.³⁴

Penelitian ini melibatkan rencana sementara awal; namun, begitu peneliti terlibat dengan subjek penelitian, rencana tersebut dapat dimodifikasi. Selain itu, penelitian kualitatif didasarkan pada asumsi bahwa dunia nyata pada dasarnya bersifat holistik, dinamis, dan saling terkait dengan variabel yang sedang diselidiki, terlepas dari kemungkinan mengisolasi variabel-variabel ini untuk tujuan analitis. Akibatnya, sampai masalah penelitian didefinisikan dengan jelas, pengembangan instrumen penelitian—seperti kisi terstruktur atau kerangka kerja sementara—belum dilakukan dalam studi kualitatif..

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam buku yang berjudul *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Sugiyono menjelaskan bahwa dalam lingkungan naturalistik, pengumpulan data primer sebagian besar bergantung pada metode observasi, wawancara komprehensif, dan analisis dokumen yang relevan. Ketiga teknik tersebut digunakan secara terpadu agar peneliti memperoleh data yang mendalam, utuh, dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Observasi memungkinkan peneliti memahami perilaku serta aktivitas subjek penelitian secara langsung, wawancara digunakan untuk menggali informasi, pengalaman, dan pandangan informan secara lebih mendalam, sedangkan dokumentasi berfungsi sebagai sumber data pendukung yang dapat memperkuat sekaligus memverifikasi hasil observasi dan wawancara. Dengan mengombinasikan ketiga teknik tersebut, keabsahan data dapat ditingkatkan melalui proses triangulasi

³⁴ Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahrani Jailani, "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen.

Peneliti perlu membaca jawaban responden dengan cermat untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, peneliti perlu mengidentifikasi sumber informasi secara akurat dan cepat. Berikut ini adalah metode yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data kualitatif yang menggunakan dinamika tanya jawab satu arah di mana pewawancara mengajukan pertanyaan dan responden memberikan tanggapan. Dalam konteks penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan individu-individu yang terkait dengan Biro Hubungan Masyarakat. Tema dan tujuan utama pertanyaan wawancara akan diintegrasikan ke dalam instrumen penelitian untuk memastikan konsistensi dan relevansi. Untuk memfasilitasi analisis data yang komprehensif, peneliti menggunakan berbagai model wawancara, yang memungkinkan pengkategorian data sesuai dengan jenis wawancara spesifik yang dilakukan.

Peneliti menggunakan beberapa model wawancara yaitu:

- 1) Wawancara bebas (terbuka), merupakan metode pengumpulan data kualitatif yang penting; wawancara terbuka memfasilitasi dialog bebas dan spontan dengan informan, mendorong respons yang kaya dan bernuansa. Sebaliknya, wawancara terstruktur menggunakan pertanyaan sistematis dan terstandarisasi untuk memastikan konsistensi dan keterbandingan antar peserta, sehingga meningkatkan keandalan data..

- 2) Wawancara mendalam berfungsi untuk melengkapi kerangka kerja teoretis yang ada dengan memungkinkan peneliti untuk secara sistematis mengeksplorasi perspektif partisipan. Dengan menggunakan serangkaian pertanyaan standar, wawancara ini memfasilitasi pengumpulan data yang konsisten, sehingga meningkatkan keandalan dan validitas analisis serta berkontribusi pada kesimpulan yang lebih kuat dan berbasis bukti..³⁵

Untuk melakukan wawancara dengan baik, peneliti melakukan empat tahap

- a. Memilih informan untuk wawancara
- b. Menjadwal kegiatan wawancara
- c. Membuat dan mengklasifikasikan pertanyaan secara sistematis untuk memastikan pemahaman yang lengkap dan analisis yang tepat dalam konteks akademik untuk menentukan fokus.
- d. Menyudahi atau menutup pertemuan wawancara

Peneliti berupaya untuk menyelidiki secara menyeluruh pendekatan strategis kepala sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK PGR. Tujuan dari studi ini adalah untuk menemukan praktik kepemimpinan yang baik dan bagaimana hal itu berdampak pada pengembangan profesional dan kualitas pengajaran di institusi tersebut.

2. Menentukan Observasi

Dalam penelitian, observasi digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif guna memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena dalam konteks alaminya. Metode ini melibatkan

³⁵ Ardiansyah, Risnita, dan Jailani.

pemantauan sistematis dan langsung terhadap lingkungan penelitian, memungkinkan peneliti untuk menangkap interaksi, perilaku, dan kondisi lingkungan secara real-time yang relevan dengan teori atau hipotesis yang dipelajari. Dengan mengamati bagaimana program atau intervensi berfungsi di tempat, peneliti dapat mengidentifikasi elemen sosial yang menonjol, termasuk peran berbagai elemen seperti guru, siswa, dan anggota masyarakat dan dinamika interaksi mereka. Observasi biasanya dilakukan di lokasi tertentu seperti sekolah, ruang kelas, atau pusat komunitas, di mana catatan rinci, foto, dan rekaman dikumpulkan untuk mendokumentasikan fenomena yang diamati secara komprehensif. Pendekatan ini meningkatkan akurasi dan validitas data, memberikan wawasan kontekstual yang kaya yang seringkali tidak dapat diperoleh melalui metode lain. Akibatnya, observasi berfungsi sebagai alat penting untuk memahami proses sosial yang kompleks dan memberikan informasi untuk kesimpulan berbasis bukti..

Adapun langkah-langkah ketika kita melakukan observasi dalam penelitian yaitu:

- a. Menentukan tujuan Observasi
- b. Menetapkan fokus Observasi
- c. Memilih metode Observasi
- d. Menyiapkan alat pengumpulan data
- e. Melakukan Observasi
- f. Mencatat temuan secara sistematis
- g. Menganalisis data Observasi
- h. Menarik Kesimpulan

- i. Menyusun laporan hasil Observasi
- j. Refleksi dan Evaluasi

3. Dokumentasi

Dokumen berfungsi sebagai gudang data historis dan empiris yang vital, mencakup beragam sumber seperti tanggapan tertulis dari peserta penelitian, riwayat pencarian internet, catatan lapangan, transkrip wawancara, dan catatan observasi. Para peneliti secara sistematis menganalisis dan mengkategorikan informasi ini untuk mengidentifikasi pola, memvalidasi hipotesis, dan mengembangkan wawasan yang komprehensif. Dokumentasi dan pengorganisasian yang cermat tersebut mendukung penyelidikan ilmiah yang ketat, memastikan keandalan dan validitas temuan di berbagai disiplin ilmu.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Sebagai strategi metodologis, studi kualitatif ini menggunakan triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas data deskriptif yang dikumpulkan. Penelitian ini memastikan pemahaman yang komprehensif dan dapat diandalkan tentang fenomena yang diselidiki dengan mengintegrasikan berbagai sumber dan perspektif.

Triangulasi data melibatkan perbandingan informasi yang diperoleh melalui berbagai metode atau sumber untuk meningkatkan validitas. Penelitian ini menggunakan dua teknik berbeda—survei dan wawancara—untuk memastikan temuan yang komprehensif dan terverifikasi di berbagai pendekatan pengumpulan data.

1. Triangulasi metode adalah metode metodologis yang melibatkan perbandingan data dari berbagai sumber, seperti observasi, dokumentasi, dan wawancara. Teknik ini dapat dimanfaatkan oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, guru, dan staf peneliti. Ini juga dapat memastikan pemahaman yang komprehensif dan terverifikasi tentang lingkungan pendidikan selain meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil.
2. Triangulasi sumber data meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian dengan memverifikasi silang data dari berbagai sumber. Dalam konteks program peningkatan kinerja guru, pendekatan ini melibatkan pengumpulan dan perbandingan data dari kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Triangulasi semacam ini memastikan penilaian yang komprehensif dan akurat terhadap efektivitas program, meminimalkan bias dan perbedaan yang melekat pada pengumpulan data dari satu sumber.

I. Teknik Analisis Data

Peneliti secara sistematis mengkategorikan dan menganalisis data yang diperoleh dari tanggapan informan, catatan lapangan, wawancara, dan dokumen yang relevan. Proses ini melibatkan pengorganisasian, sintesis, dan identifikasi pola serta tema yang berulang dalam data secara cermat. Melalui analisis yang teliti, para peneliti bertujuan untuk mengungkap wawasan yang bermakna yang menjelaskan fenomena yang mendasarinya. Pada akhirnya, mereka menarik kesimpulan yang jelas dan mudah dipahami dengan menggabungkan informasi ini, memastikan bahwa hasil penelitian mereka berguna untuk

memahami masalah penelitian yang lebih dalam dan mendukung interpretasi berbasis bukti.

Model Milles dan Huberman menggambarkan proses sistematis yang mencakup beberapa tahapan penting: reduksi data untuk menyaring informasi penting, presentasi yang efektif untuk memfasilitasi pemahaman, penarikan kesimpulan yang cermat untuk menafsirkan temuan, dan analisis kunci yang komprehensif untuk mengidentifikasi pola dan wawasan penting dalam kumpulan data, yakni:

1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses mendasar dalam metodologi penelitian yang melibatkan peringkasan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah secara sistematis untuk menekankan informasi yang paling relevan. Proses ini memfasilitasi interpretasi temuan yang lebih jelas dengan menghilangkan detail yang berlebihan atau tidak relevan, sehingga mempermudah analisis dan meningkatkan akurasi. Dalam konteks SMK PGRI 3 Kota Malang, pengurangan data meningkatkan pemahaman tentang kinerja siswa, alokasi sumber daya, dan efektivitas pengajaran. Dengan menyaring kumpulan data yang kompleks menjadi wawasan yang mudah dikelola dan bermakna, pendidik dan administrator dapat membuat keputusan yang tepat, mengembangkan intervensi yang tepat sasaran, dan mendorong peningkatan berkelanjutan di dalam institusi.

2. Penyajian data

Setelah proses reduksi data, kumpulan data yang dihasilkan didistribusikan secara sistematis bersama dengan penjelasan komprehensif, sehingga

meningkatkan kejelasan dan pemahaman metodologi penelitian. Presentasi data yang efektif merupakan langkah penting dalam mengorganisasi informasi, memungkinkan peneliti dan pemangku kepentingan untuk menafsirkan temuan secara akurat, menarik kesimpulan yang bermakna, dan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan di bidang tersebut. Data kualitatif, khususnya, dapat direpresentasikan secara visual melalui berbagai cara seperti bagan alur, grafik, narasi deskriptif, atau matriks korelasi; namun, deskripsi naratif tetap menjadi metode yang paling umum karena kemampuannya untuk menyampaikan wawasan kontekstual yang detail. Untuk memfasilitasi pengenalan pola dan analisis tematik, data harus dikategorikan sesuai dengan masalah penelitian utama dan disusun dalam format matriks terstruktur. Dalam konteks studi ini, data berkaitan dengan strategi Kepala Sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan mengorganisasi wawasan kualitatif dengan cara ini, studi ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memahami efektivitas pendekatan kepemimpinan tertentu dan dampaknya terhadap kualitas pengajaran.

3. kesimpulan

Setelah reduksi data, para peneliti merumuskan kesimpulan awal yang berfungsi sebagai interpretasi awal dari temuan. Seiring dengan pengumpulan bukti tambahan, kesimpulan ini menjadi semakin jelas dan terkonfirmasi, seringkali memperoleh kredibilitas melalui penguatan bukti. Kembali ke lapangan untuk observasi dan pengumpulan data lebih lanjut tidak hanya memperkuat validitas temuan ini tetapi juga meningkatkan

keandalannya. Akibatnya, proses iteratif ini mendorong pengembangan kesimpulan akhir yang lebih kuat dan dapat dipercaya.

Setelah peninjauan komprehensif dan pengumpulan data yang relevan, informasi tersebut diorganisasikan secara sistematis seputar Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMK PGRI 3 Malang. Pendekatan terstruktur ini memfasilitasi pemahaman yang jelas tentang strategi yang diterapkan dan potensi efektivitasnya. Kesimpulan kemudian ditarik untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan, sehingga memberikan landasan yang andal untuk implementasi kebijakan di masa mendatang dan peningkatan kualitas pengajaran yang berkelanjutan. Proses ini menggarisbawahi pentingnya pengambilan keputusan berbasis data dalam kepemimpinan pendidikan.

J. Prosedur Penelitian

1. Tahap pra pelaksanaan penelitian atau Preparation yang meliputi tahapan awal dalam penelitian seperti perancangan penelitian atau proposal dibuat.
 - a. Pembuatan proposal penelitian oleh peneliti
 - b. Pemilihan terhadap objek dan fokus penelitian
 - c. Pengarsipan administrasi, khususnya dalam persuratan guna izin observasi lapangan.
 - d. Menganalisis situasi dan kondisi lapangan
 - e. Membuat *database* penelitian
2. Tahap pelaksanaan merupakan tahapan pengambilan data dan informasi sehingga kehadiran peneliti dilapangan sangatlah penting.

- a. Pengambilan data menggunakan metode, Observasi, Wawancara dan dokumentasi
 - b. Dilakukan analisis dan pengolahan data
3. Tahap terakhir, setelah data dianalisis, maka setelah itu data digabungkan semua sehingga memperoleh kesimpulan dalam bentuk tulisan yakni skripsi yang disesuaikan pedoman yang berlaku .
- a. Pada tahapan ini meliputi penyajian dan mempresentasikan data hasil penelitian dalam bentuk tulisan ilmiah.
 - b. Pada tahapan ini dilakukan analisis data berdasarkan tujuan dari penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik Di SMK PGRI 3 Malang dan membahas data yang menjawab fokus penelitian.

A. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian kualitatif ini melibatkan wawancara langsung dengan informan di SMK PGRI 3 Malang. Informan yang dipilih untuk penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan peserta didik yang dianggap memahami Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik Di SMK PGRI 3 Malang.

1. Sejarah SMK PGRI 3 Malang

SMK PGRI 3 Malang merupakan sekolah menengah kejuruan swasta yang dirintis pada tahun 1986 oleh 16 dosen muda Politeknik Universitas Brawijaya Malang sebagai bentuk kepedulian terhadap pengembangan pendidikan kejuruan. Awalnya sekolah ini bernama STM PGRI Dau Malang dan berada di bawah naungan Yayasan PGRI Kecamatan Dau, dengan kegiatan belajar mengajar yang masih memanfaatkan gedung SD Negeri Tlogomas 2 Malang. Sekolah ini memperoleh izin resmi pendirian melalui Surat Keputusan Nomor 364/32.B-1987 tanggal 9 Februari 1987 dan mulai menerima 36 siswa pada tahun yang sama. Seiring perkembangan jumlah peserta didik, fasilitas, serta kebutuhan dunia industri, STM PGRI Dau Malang berkembang menjadi SMK

PGRI 3 Malang yang hingga kini berstatus terakreditasi A dan dikenal sebagai salah satu sekolah kejuruan unggulan di Kota Malang yang fokus pada pengembangan kompetensi dan kesiapan peserta kerja didik.

2. Profil Sekolah

Nama Sekolah	: SMK PGRI 3 Malang
Status Sekolah	: Swasta
Akreditasi	: A (Unggul)
NPSN	20533808
Alamat Sekolah	: Jl. Raya Tlogomas No. 29, Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur
Kode Pos	65144
No. Telepon	: (0341) 460881
E-mail	: smkpgri3mlg@gmail.com
Situs web	: www.smkpgri3malang.sch.id
Media Sosial	
Instagram	: @smkpgri3malang
YouTube	: SMK PGRI 3 Malang

3. Visi dan Misi SMK PGRI 3 Malang

Visi :

Menjadi SMK yang unggul dalam prestasi dengan dilandasi iman & takwa serta menghasilkan tamatan yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

Misi :

- 1) Menumbuhkan semangat keunggulan yang kompetitif di seluruh warga sekolah.
- 2) Melaksanakan proses belajar mengajar yang mengacu pada pencapaian standar kompetensi nasional maupun internasional dan tetap mempertimbangkan kemampuan dasar peserta didik.
- 3) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama yang dianut serta budaya bangsa sebagai landasan kearifan dalam bertindak.
- 4) Menerapkan pengelolaan sekolah yang mengacu pada standar internasional dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan stakeholder.

B. Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti analisis memaparkan data penelitian yang fokus pada hasil temuan lapangan melalui observasi langsung, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam dengan berbagai informan. Informan tersebut meliputi kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Seluruh data yang diperoleh digunakan untuk mengkaji secara komprehensif strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik di SMK PGRI 3 Malang. Analisis data pada bab ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan mendalam mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan baik hard skill maupun soft skill sesuai kebutuhan dunia industri, serta pengaruh peningkatan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik melalui berbagai kebijakan dan strategi yang diterapkan. Dengan demikian, pemaparan hasil pada bagian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik.

1. Peran Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang

a. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dan Supervisor

Sebagai manajer, kepala sekolah harus merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif. Sebagai supervisor, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk membina, memantau, dan menilai bagaimana guru melakukan tugas mereka untuk meningkatkan proses pembelajaran. Peran manajerial dan supervisi tersebut tidak hanya berfokus pada administrasi; mereka juga berusaha untuk meningkatkan kompetensi profesional guru melalui pelatihan, bimbingan, dan kritik yang bermanfaat. Menurut M. Lukman Hakim, kepala sekolah SMK PGRI 3 Malang, tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dan supervisor dalam meningkatkan kinerja profesional guru:

“Saya selaku kepala sekolah memang harus memahami karakter dari masing-masing guru, karena setiap guru itu berbeda-beda. Jadi kita tidak bisa menyamakan perlakuan kepada semua guru. Kita melihat dari laporan kepala bidang, kepala bengkel, kepala laboratorium, dan hasil supervisi. Dari situ kita tahu guru yang perlu pendampingan atau yang perlu diberikan pelatihan. Kalau ada yang kurang di bidang kompetensi atau pedagogik, kita arahkan untuk ikut pelatihan atau kita datangkan praktisi dan guru tamu untuk membantu meningkatkan kemampuannya.”

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial dengan memahami karakteristik dan kebutuhan masing-masing guru sebagai dasar dalam menyusun strategi pengembangan profesional. Kepala sekolah tidak menerapkan pendekatan yang seragam, melainkan melakukan identifikasi melalui laporan kepala bidang, kepala bengkel, kepala laboratorium, serta hasil supervisi. Informasi tersebut digunakan untuk

menentukan bentuk pembinaan yang sesuai, seperti pemberian pendampingan, pelatihan, maupun menghadirkan praktisi dan guru tamu guna meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah terkait pelaksanaan supervisi, beliau menyatakan bahwa:

“Supervisi yang kami lakukan bukan hanya memeriksa administrasi saja. Supervisi dilakukan oleh kepala bengkel, kepala bidang, dan kepala sekolah secara berjenjang. Yang dilihat bukan hanya perangkat pembelajaran, tetapi juga bagaimana guru mengajar di kelas, metode yang digunakan, strategi pembelajaran, kedisiplinan, dan bagaimana guru berinteraksi dengan siswa. Jadi supervisi lebih kepada pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran.”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa supervisi di SMK PGRI 3 Malang dilakukan secara sistematis dan berjenjang dengan partisipasi kepala bengkel, kepala bidang, dan kepala sekolah. Supervisi tidak hanya berfokus pada pemeriksaan kelengkapan administrasi; itu juga mencakup evaluasi metode dan strategi mengajar, pelaksanaan pembelajaran di kelas, kedisiplinan guru, dan interaksi guru dengan peserta didik. Dengan demikian, supervisi berfungsi sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk secara konsisten meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja profesional guru.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

“Menurut saya, kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja kami sebagai guru. Kepala sekolah selalu memberikan dukungan dan kesempatan kepada guru untuk berkembang, baik melalui pelatihan maupun pembinaan. Selain itu, beliau juga sering memberikan arahan dan motivasi agar kami memiliki rasa memiliki terhadap sekolah, sehingga kami terdorong untuk bekerja dengan lebih baik dan bertanggung jawab.”

Berdasarkan pernyataan guru di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan semangat guru ditingkatkan oleh peran kepala sekolah sebagai manajer. Pelatihan, pembinaan, dan arahan yang berkelanjutan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah dan mendorong guru untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Strategi ini juga meningkatkan komitmen dan tanggung jawab guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain itu, hasil wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru terkait pelaksanaan supervisi menunjukkan bahwa:

“Menurut saya, supervisi yang dilakukan sekolah sangat membantu meningkatkan kualitas mengajar. Supervisi bukan hanya memeriksa administrasi, tetapi juga memberikan masukan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran yang kami lakukan. Dari hasil supervisi tersebut, kami dapat mengetahui kekurangan yang perlu diperbaiki agar pembelajaran menjadi lebih efektif.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sekolah mendapatkan manfaat yang signifikan dari supervisi yang diterapkan. Ini meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan pembinaan dan supervisi, guru terdorong untuk terus meningkatkan kemampuan profesionalnya dan menciptakan pembelajaran yang lebih efektif. Mereka juga memperoleh masukan dan evaluasi tentang pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga mereka dapat mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

“Saya merasakan ada perubahan. Guru menjadi lebih siap saat mengajar, metode pembelajaran lebih teratur, dan pembelajaran di kelas terasa lebih interaktif. Kami juga lebih sering diberikan kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi.”

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dan supervisor secara tidak langsung memberikan

dampak positif terhadap kualitas pembelajaran di kelas. Peserta didik melihat guru yang lebih siap untuk mengajar, penggunaan pendekatan pembelajaran yang lebih terstruktur, dan suasana belajar yang lebih interaktif. Guru juga memberi siswa lebih banyak waktu untuk bertanya dan berbicara, yang membuat proses pembelajaran lebih aktif dan bermakna.

Hasil menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang telah berusaha semaksimal mungkin sebagai manajer dan instruktur untuk meningkatkan kinerja guru profesional. Sebagai manajer, kepala sekolah mampu merencanakan dan mengoordinasikan berbagai program pengembangan kompetensi guru dengan memperhatikan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu. Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan pelatihan dan pengawasan secara sistematis melalui supervisi berjenjang yang tidak hanya memfokuskan pada administrasi tetapi juga pada kualitas pembelajaran di kelas. Peran ini meningkatkan lingkungan kerja, meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru, dan mendorong proses pembelajaran yang lebih efisien dan berkualitas tinggi.



Gambar 4. 1 undangan pelatihan guru

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dan supervisor di SMK PGRI 3 Malang memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja profesional guru. Kepala sekolah menerapkan pendekatan yang berfokus pada kebutuhan dan karakteristik setiap guru dengan memanfaatkan hasil supervisi serta laporan dari kepala bidang, kepala bengkel, dan kepala laboratorium sebagai dasar penyusunan program pelatihan. Pelaksanaan supervisi dilakukan secara berkelanjutan dan bersifat pembinaan, sehingga guru memperoleh arahan, evaluasi, dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan maupun pendampingan. Dampak dari pelaksanaan fungsi manajerial dan supervisi tersebut dirasakan tidak hanya oleh guru melalui peningkatan motivasi dan kualitas mengajar, tetapi juga oleh peserta didik melalui pembelajaran yang terstruktur, interaktif, dan memberikan ruang yang lebih luas untuk berdiskusi serta berpartisipasi aktif dalam proses belajar.

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Demokratis dan Transformasional

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, anggota organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi, musyawarah, dan partisipasi aktif. Sementara itu, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong individu untuk mengembangkan potensi dirinya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan demokratis dan transformasional dalam pendidikan tidak hanya membuat keputusan, tetapi juga mempromosikan dan mengubah budaya kerja kolaboratif dan meningkatkan profesionalisme guru. Berkaitan dengan model

kepemimpinan demokratis dan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

“Yang pertama kami bangun adalah rasa memiliki atau sense of belonging terhadap sekolah. Kalau guru sudah merasa sekolah ini adalah rumah dan tempat untuk berkembang, maka dia akan bekerja dengan tanggung jawab dan punya inisiatif. Selain itu, kami selalu memberikan dukungan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri. Kalau ada guru yang ingin belajar atau meningkatkan kompetensi, sekolah akan mendukung. Untuk kedisiplinan, tentu ada sistem reward dan punishment. Sebelum diberikan sanksi, kita lakukan pembinaan bertahap, dan setiap awal tahun ajaran semua guru juga menandatangani pakta integritas.”

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan motivasi dan tanggung jawab guru dengan membangun rasa memiliki atau rasa belonging terhadap sekolah. Kepala sekolah juga memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru melalui berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan diri. Selain itu, penerapan sistem reward dan punishment yang disertai pembinaan secara bertahap serta penandatanganan pakta integritas pada awal tahun ajaran menunjukkan adanya upaya untuk membangun budaya disiplin dan komitmen bersama dalam meningkatkan kualitas kinerja guru.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

“Kalau yang saya rasakan, kebijakan kepala sekolah lebih banyak bersifat kolaboratif. Setiap ada program atau kebijakan baru biasanya dibahas terlebih dahulu melalui rapat dan diskusi bersama guru. Kami juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan masukan sehingga keputusan yang diambil menjadi tanggung jawab bersama.”

Berdasarkan pernyataan guru di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan demokratis melalui pelibatan guru dalam proses

perencanaan dan pengambilan keputusan. Rapat dan diskusi bersama digunakan untuk membahas kebijakan dan program sekolah. Ini adalah kesempatan bagi guru untuk menyampaikan pendapat, ide, dan saran mereka. Pendekatan partisipatif meningkatkan kerja sama di sekolah dan rasa tanggung jawab bersama. Pendekatan ini juga memperkuat komitmen guru untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan.

Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK PGRI 3 Malang telah meningkatkan kinerja profesional guru dengan menerapkan model kepemimpinan demokratis dan transformasional. Mereka membangun budaya kerja yang partisipatif dengan melibatkan guru dalam rapat dan diskusi bersama dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Selain itu, sebagai kepala sekolah, mereka berusaha untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah, memberikan motivasi, dan mendukung peningkatan kompetensi guru melalui berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan diri. Metode kepemimpinan yang mengutamakan kerja sama, keterbukaan, dan pemberdayaan mendorong suasana kerja yang positif dan mendorong guru untuk bekerja secara profesional, kreatif, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK PGRI 3 Malang menggunakan model kepemimpinan demokratis dan transformasional untuk meningkatkan kinerja profesional guru. Kepala sekolah tidak hanya membuat keputusan, tetapi juga mendorong dan mendukung guru melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan. Di sisi lain, penerapan kebijakan demokratis terlihat dari keterlibatan aktif guru dalam

setiap penyusunan kebijakan dan program sekolah melalui musyawarah dan diskusi bersama, sehingga tercipta rasa tanggung jawab kolektif terhadap setiap keputusan yang diambil. Selain itu, terbentuknya budaya disiplin dan profesionalisme didukung oleh penerapan sistem reward dan punishment yang dikombinasikan dengan pembinaan secara bertahap serta penguatan komitmen melalui integritas pakta. Ini berdampak positif pada motivasi, kerja sama, dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas, yang menghasilkan proses pembelajaran yang lebih baik dan berkualitas tinggi.

2. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan Sesuai Kebutuhan Dunia Industri

a. Implementasi Strategi Kepala Sekolah Berdasarkan Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal

Pelaksanaan jangka panjang adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal mencari kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal mencari peluang dan kesulitan yang datang dari luar organisasi. Dalam konteks pendidikan kejuruan, kepala sekolah perlu menyusun strategi yang adaptif terhadap perkembangan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), salah satunya melalui penyelarasan kurikulum dan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak. Strategi ini menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki peserta didik sesuai dengan kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang. Berkaitan dengan strategi jangka panjang kepala sekolah berdasarkan analisis lingkungan internal-eksternal di SMK

PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

"Kalau menurut saya, kurikulum sekolah memang tidak bisa seratus persen sama dengan kebutuhan industri karena perkembangan industri sangat cepat. Tetapi kita berupaya mendekatinya melalui sinkronisasi kurikulum. Jadi sekolah dan pihak industri duduk bersama untuk membahas kompetensi apa yang dibutuhkan. Dari situ lahir kurikulum implementatif yang kemudian menjadi dasar pelaksanaan kelas industri dan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri."

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerapkan rencana jangka panjang dengan menyesuaikan pengelolaan pendidikan untuk menyesuaikannya dengan perubahan yang terjadi di luar sekolah. Ini terutama berkaitan dengan tuntutan perusahaan dan industri. Upaya tersebut dilakukan melalui sinkronisasi kurikulum yang melibatkan pihak sekolah dan industri untuk merumuskan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Hasil dari sinkronisasi tersebut diwujudkan dalam kurikulum implementatif yang menjadi landasan pelaksanaan kelas industri dan berbagai bentuk kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan kualitas lulusan sehingga mereka memiliki kemampuan yang sesuai dengan perkembangan dunia kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

"Kami berusaha menyesuaikan materi dan praktik pembelajaran dengan kebutuhan dunia industri. Hal itu dilakukan dengan mengacu pada kurikulum yang telah disinkronkan dengan industri, menggunakan contoh-contoh kasus yang ada di dunia kerja, serta menerapkan standar kerja yang biasa digunakan di perusahaan."

Berdasarkan pernyataan guru di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi jangka panjang kepala sekolah diwujudkan dalam proses pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan industri. Guru berupaya mengintegrasikan kurikulum hasil sinkronisasi dengan praktik pembelajaran di kelas melalui

penggunaan contoh-contoh kasus nyata dan penerapan standar kerja yang berlaku di perusahaan. Oleh karena itu, peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan teoritis, tetapi juga mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan lingkungan kerja dan kebutuhan yang ada.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

"Menurut saya, keterampilan yang diajarkan di sekolah sudah cukup relevan dengan dunia kerja karena kami tidak hanya belajar teori, tetapi juga banyak melakukan praktik. Guru juga sering memberikan contoh pekerjaan yang sesuai dengan kondisi di industri."

Berdasarkan pernyataan siswa di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah untuk menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri memberikan dampak positif terhadap pengalaman belajar siswa. Ini karena siswa merasa bahwa pengetahuan yang mereka pelajari di sekolah cukup relevan dengan dunia kerja karena pelajaran tidak hanya berpusat pada teori tetapi juga didukung oleh kegiatan praktik yang mendalam. Guru juga sering mengaitkan materi yang mereka pelajari dengan apa yang mereka pelajari.



Gambar 4. 2 Pembelajaran siswa

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang telah menyusun strategi jangka panjang berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan relevansi

kompetensi peserta didik dengan kebutuhan dunia kerja. Salah satu strategi yang diterapkan adalah melakukan sinkronisasi sinkronisasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) melalui kerja sama yang melibatkan berbagai pihak. Kepala sekolah juga mengarahkan seluruh sumber daya sekolah agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan industri yang terus berubah. Implementasi strategi tersebut diwujudkan melalui pengembangan kriteriaimplementatif, pelaksanaan kelas industri, serta penguatan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa strategi jangka panjang kepala sekolah berdasarkan analisis lingkungan internal-eksternal di SMK PGRI 3 Malang berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan kompetensi peserta didik. Kepala sekolah menerapkan strategi adaptif dengan melakukan sinkronisasi sinkronisasi bersama pihak industri untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan kompetensi yang dibutuhkan di dunia kerja. Hasil sinkronisasi tersebut kemudian diimplementasikan dalam bentuk kurikulum yang aplikatif, pelaksanaan kelas industri, serta penguatan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri. Dengan mengubah materi dan praktik pembelajaran sesuai dengan standar kerja perusahaan dan menggunakan contoh kasus yang sesuai dengan situasi nyata di lapangan, guru dapat menerapkan strategi ini dengan lebih baik. Dampaknya, peserta didik merasa proses pembelajaran yang mereka ikuti tidak hanya berfokus pada penguasaan teori tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri. Ini membantu mereka mempersiapkan diri untuk bekerja setelah lulus.

b. Pengembangan Karakteristik Kompetensi Lulusan

Tujuan pendidikan, menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, adalah untuk membentuk individu yang beriman, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Pengembangan kompetensi lulusan di pendidikan kejuruan tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis (hard skill), tetapi juga pada pengembangan keterampilan nonteknis (soft skill), seperti disiplin, komunikasi, kerja sama, tanggung jawab, dan etika kerja. Pengembangan keterampilan nonteknis ini perlu didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana praktik yang memadai, pembelajaran berbasis praktik, dan kerja sama yang erat dengan dunia nyata. Sehubungan dengan pengembangan karakteristik kompetensi lulusan di SMK PGRI 3 Malang, kepala sekolah M. Lukman Hakim menyatakan bahwa:

"Alhamdulillah, untuk fasilitas praktik terus kita upayakan agar memadai. Apalagi dengan adanya kerja sama dengan industri, banyak bantuan yang diberikan seperti alat praktik, mesin, bahan, dan unit kerja. Jadi untuk kelas industri, fasilitas yang digunakan sudah menyesuaikan dengan standar yang dibutuhkan oleh mitra industri."

Berdasarkan hal-hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kompetensi lulusan dengan menyediakan praktik yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran dan standar industri. Sehingga proses pembelajaran di kelas industri dapat berjalan dengan baik, kerja sama dengan dunia industri membantu dengan penyediaan alat praktik, mesin, bahan, dan unit kerja. Kemampuan untuk menggunakan fasilitas yang tersedia merupakan komponen penting dalam membangun keterampilan teknis peserta didik untuk memenuhi tuntutan dunia kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah mengenai aspek kompetensi lulusan, beliau menyatakan bahwa:

"Iya, tentu. Kami memandang bahwa kompetensi itu tidak hanya hard skill, tetapi juga soft skill. Dalam penilaian siswa ada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karakteristik kompetensi lulusan di SMK PGRI 3 Malang dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan keseimbangan antara hard skill dan soft skill. Penilaian terhadap peserta didik tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek sikap yang meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, dan etika. Pendekatan ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara akademik dan vokasional, tetapi juga memiliki karakter dan perilaku kerja yang baik.

Selain itu, M. Lukman Hakim juga menyatakan bahwa:

"Kerja sama dengan industri sangat berdampak. Melalui kerja sama tersebut, siswa mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan kondisi dunia kerja. Selain itu, sekolah juga memperoleh dukungan fasilitas, program kelas industri, kesempatan praktik kerja lapangan, dan peluang penyerapan lulusan oleh perusahaan mitra."

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sekolah dan dunia bisnis memiliki peran strategis dalam mengembangkan kompetensi lulusan. Kemitraan ini tidak hanya mendukung penyediaan fasilitas pendidikan, tetapi juga memberikan pengalaman belajar yang sesuai dengan kondisi kerja nyata melalui program kelas industri dan praktik kerja lapangan (PKL). Selain itu, kerja sama ini memberi lulusan peluang untuk bekerja di perusahaan mitra dan mendapatkan pekerjaan.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

"Untuk meningkatkan kompetensi teknis siswa, kami lebih banyak memberikan pembelajaran berbasis praktik."

Berdasarkan pernyataan guru di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan pembelajaran berbasis praktik berhasil meningkatkan kompetensi teknis siswa. Siswa dapat melakukan tugas praktik, menggunakan alat, dan menerapkan teori yang diajarkan di kelas dengan strategi ini. Oleh karena itu, peserta didik memiliki kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan kemampuan teknis yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Selain itu, Anthoni Rahman juga menyatakan bahwa:

"Softskill kami integrasikan dalam setiap proses pembelajaran melalui pembiasaan sikap disiplin, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, dan etika saat praktik."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan soft skill dilakukan secara terintegrasi dalam setiap kegiatan pembelajaran. Guru membiasakan peserta didik untuk menerapkan sikap disiplin, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, komunikasi yang efektif, serta etika kerja selama proses praktik berlangsung. Pembiasaan tersebut menjadi bagian penting dalam membentuk karakter lulusan yang mampu beradaptasi dan bekerja secara profesional di lingkungan kerja.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

"Iya, saya merasa lebih siap untuk bekerja setelah lulus nanti. Selama di sekolah kami dibekali dengan keterampilan praktik, pengalaman PKL, dan pembiasaan disiplin sehingga memberikan gambaran tentang dunia kerja yang sebenarnya."

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa program pengembangan kompetensi yang diterapkan sekolah memberikan dampak positif terhadap kesiapan kerja lulusan. Melalui pembelajaran praktik, pengalaman praktik kerja lapangan (PKL), dan pembiasaan sikap disiplin, peserta didik memperoleh gambaran yang nyata mengenai budaya dan tuntutan dunia kerja sehingga lebih siap menghadapi dunia profesional setelah menyelesaikan pendidikan.

Andika Putra Armanda juga menyatakan bahwa:

"Iya, kami sering dilatih untuk bekerja sama dan berkomunikasi, terutama saat kerja kelompok, praktik di bengkel atau laboratorium, dan saat mengerjakan proyek bersama."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sekolah secara konsisten mengembangkan kemampuan kerja sama dan komunikasi peserta didik melalui berbagai aktivitas pembelajaran kolaboratif. Kegiatan kerja kelompok, praktik di bengkel atau laboratorium, serta penyelesaian proyek bersama menjadi sarana untuk melatih kemampuan berinteraksi, menyampaikan ide, dan bekerja dalam tim, yang merupakan bagian penting dari pengembangan soft skill lulusan.

Selain itu, Andika Putra Armanda juga menyatakan bahwa:

"Menurut saya, PKL sangat bermanfaat karena kami bisa melihat dan merasakan langsung suasana kerja di dunia industri. Selama PKL kami belajar menerapkan ilmu yang didapat di sekolah, melatih tanggung jawab, kedisiplinan, dan cara berkomunikasi dengan orang lain di tempat kerja."

Berdasarkan pernyataan siswa, dapat disimpulkan bahwa praktik kerja lapangan (PKL) adalah pengalaman belajar yang sangat berharga yang membentuk karakteristik kompetensi lulusan. PKL mengajarkan siswa tanggung jawab, kedisiplinan, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dunia nyata.

0341-554383)						
4. http://id.june.2008-2010_Sertifikasi&L&						

Gambar 4. 3 data alumni

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa pengembangan karakteristik kompetensi lulusan di SMK PGRI 3 Malang dilaksanakan secara terencana dengan mengintegrasikan penguasaan hard skill dan soft skill dalam seluruh proses pendidikan. Sekolah tidak hanya fokus pada peningkatan kemampuan teknis peserta didik melalui pembelajaran berbasis praktik, tetapi juga membentuk karakter, kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, dan kerja sama melalui berbagai aktivitas pembelajaran serta praktik kerja lapangan (PKL). Selain itu, kerja sama yang erat dengan dunia usaha dan industri (DUDI) serta dukungan sarana dan prasarana yang memadai adalah komponen penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Kondisi ini memberi peserta kesempatan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karakteristik kompetensi lulusan di SMK PGRI 3 Malang dilakukan melalui strategi yang komprehensif dengan mengoptimalkan dukungan fasilitas praktik, pembelajaran berbasis praktik, serta penguatan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri. Kepala sekolah bekerja sama dengan berbagai perusahaan untuk menyediakan praktik industri yang sesuai, sehingga Peserta didik memiliki kesempatan untuk belajar menggunakan sumber daya dan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Selain itu, pengembangan kompetensi lulusan tidak hanya mengacu pada kemampuan keras, tetapi juga pada kemampuan halus melalui evaluasi dan pembiasaan sikap disiplin.

c. Pembentukan Watak Kedisiplinan Profesional dan Etika Kerja Vokasi

Pembentukan karakter merupakan proses yang dilakukan secara berkelanjutan melalui pembiasaan, keteladanan, dan penegakan aturan sehingga nilai-nilai positif dapat tertanam dalam diri individu. Dalam pendidikan kejuruan, pembentukan watak kedisiplinan profesional dan etika kerja vokasi menjadi aspek penting karena dunia kerja tidak hanya menuntut kemampuan teknis, tetapi juga sikap disiplin, tanggung jawab, integritas, serta etika dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, sekolah memiliki tanggung jawab strategis untuk mempromosikan budaya disiplin dan etika kerja melalui penerapan tata tertib, pembiasaan perilaku positif, dan pengawasan teratur. Berkaitan dengan pembentukan watak kedisiplinan profesional dan etika kerja vokasi di SMK PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

"Membentuk karakter disiplin itu memang proses yang panjang. Kami memulainya dari penegakan aturan sejak siswa masuk sekolah. Ada aturan tentang kedisiplinan, kerapian, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Semua itu diterapkan secara konsisten."

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memandang pembentukan karakter disiplin sebagai proses yang harus dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Upaya tersebut dimulai dengan penegakan tata tertib sekolah yang mencakup aspek kedisiplinan, kerapian, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Penerapan aturan secara konsisten menjadi strategi utama dalam membangun budaya disiplin dan membentuk karakter peserta didik agar memiliki

sikap profesional yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Andika Putra Armanda selaku peserta didik, yang menyatakan bahwa:

"Sekolah membentuk kedisiplinan melalui penerapan tata tertib yang harus dipatuhi oleh seluruh siswa. Guru dan pihak sekolah juga selalu mengingatkan tentang pentingnya datang tepat waktu, berpakaian rapi, bertanggung jawab, dan menjaga sikap selama berada di lingkungan sekolah."

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa pembentukan watak kedisiplinan dan etika kerja di sekolah dilakukan melalui penerapan tata tertib yang berlaku bagi seluruh siswa serta penguatan melalui pembiasaan sehari-hari. Guru dan pihak sekolah secara aktif memberikan arahan dan pengingat mengenai pentingnya ketepatan waktu, kerapian dalam berpenampilan, tanggung jawab, dan menjaga sikap yang baik selama berada di lingkungan sekolah. Pembiasaan tersebut membantu peserta didik memahami dan menerapkan nilai-nilai disiplin serta etika kerja sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari.

Hasilnya menunjukkan bahwa di SMK PGRI 3 Malang dilaksanakan pembentukan watak kedisiplinan profesional dan etika kerja vokasi dengan menerapkan tata tertib, pembiasaan perilaku positif, dan penegakan aturan yang konsisten. Sekolah berusaha menjadikan budaya sekolah terdiri dari nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, ketepatan waktu, kerapian, dan etika dalam berperilaku. Mereka ingin semua siswa menerapkan nilai-nilai ini. Selain peraturan formal, pembentukan karakter juga didukung oleh contoh yang ditunjukkan oleh pendidik dan organisasi sekolah, yang secara aktif memberikan arahan dan mengawasi perilaku siswa selama kegiatan sehari-hari. Ini adalah upaya untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang memungkinkan pembentukan karakter profesional yang sesuai dengan tuntutan global.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pembentukan watak kedisiplinan profesional dan etika kerja vokasi di SMK PGRI 3 Malang dilakukan melalui strategi pembiasaan dan penegakan disiplin yang dilaksanakan secara konsisten. Kepala sekolah memandang bahwa pembentukan karakter merupakan proses jangka panjang yang harus dimulai sejak peserta didik memasuki lingkungan sekolah melalui penerapan aturan mengenai kedisiplinan, kerapian, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Penerapan tata tertib tersebut didukung oleh keterlibatan aktif guru dan seluruh pihak sekolah dalam memberikan arahan, pengawasan, serta pengingat mengenai pentingnya menjaga sikap dan perilaku yang mencerminkan etika kerja yang baik. Dari perspektif peserta didik, berbagai bentuk pembiasaan tersebut membantu mereka memahami dan menerapkan nilai-nilai disiplin serta tanggung jawab dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan sekolah maupun dalam kegiatan praktik

3. Hasil Peningkatan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik Melalui Kebijakan dan Strategi Kepala Sekolah

a. Hasil Kinerja Guru Berdasarkan Kualitas, Kuantitas, dan Efektivitas Pembelajaran

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar atau standar yang telah ditetapkan. Kinerja guru dapat dilihat dari beberapa dimensi, antara lain kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan, serta efektivitas dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dalam dunia pendidikan, kualitas pembelajaran tercermin dari kemampuan guru dalam menyampaikan materi secara jelas dan inovatif, kuantitas berkaitan dengan konsistensi pelaksanaan tugas dan

pengembangan profesional, sedangkan efektivitas pembelajaran ditunjukkan oleh keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran dan meningkatkan pemahaman peserta didik. Berkaitan dengan hasil kinerja guru berdasarkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas pembelajaran di SMK PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

"Kebutuhan pelatihan kita lihat dari data administrasi kepegawaian dan hasil supervisi. Di administrasi ada data latar belakang pendidikan, riwayat pelatihan, dan kompetensi yang dimiliki guru. Kemudian kepala bengkel dan kepala bidang juga rutin melakukan supervisi, sehingga kalau ada guru yang masih perlu peningkatan kompetensi, itu akan dilaporkan dan menjadi dasar untuk mengusulkan pelatihan atau program upskilling dan reskilling."

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melakukan upaya peningkatan kinerja guru melalui identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan data administrasi dan hasil supervisi. Informasi mengenai latar belakang pendidikan, riwayat pelatihan, serta hasil evaluasi dari kepala bengkel dan kepala bidang menjadi dasar dalam menentukan program pengembangan yang sesuai. Strategi ini memungkinkan sekolah untuk menyelenggarakan pelatihan, upskilling, dan reskilling yang tepat sasaran guna meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah terkait program pengembangan guru, beliau menyatakan bahwa:

"Program pengembangan guru kami lakukan melalui dua jalur, yaitu internal dan eksternal. Secara internal, kami mengadakan pelatihan tentang metode pembelajaran, strategi pembelajaran, kurikulum terbaru, dan materi-materi yang sedang dibutuhkan seperti TKA. Untuk eksternal, kami mengikutsertakan guru dalam pelatihan dari pemerintah, program upskilling dan reskilling, serta menghadirkan praktisi dan guru tamu dari dunia industri."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sekolah memiliki strategi pengembangan guru yang terencana melalui pelaksanaan program internal

dan eksternal. Program eksternal memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dari pemerintah dan dunia usaha, sedangkan program internal memfokuskan pada peningkatan kemampuan guru untuk menerapkan metode dan strategi pembelajaran serta memahami perkembangan kurikulum. Kegiatan-kegiatan ini merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kompetensi profesional guru agar mereka dapat menghadirkan pembelajaran yang lebih efektif dan relevan dengan perkembangan zaman.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

"Iya, pelatihan yang diberikan sangat membantu dalam meningkatkan kompetensi kami sebagai guru. Melalui pelatihan tersebut, kami mendapatkan pengetahuan baru tentang metode pembelajaran, kurikulum terbaru, dan perkembangan dunia industri sehingga bisa diterapkan dalam proses pembelajaran di kelas."

Berdasarkan pernyataan guru di atas dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Guru memperoleh pengetahuan dan wawasan baru mengenai metode pembelajaran, perkembangan kurikulum, serta kebutuhan dunia industri yang dapat diintegrasikan dalam kegiatan pembelajaran. Hal tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah.

Selain itu, Anthoni Rahman juga menyatakan bahwa:

"Hasil pelatihan biasanya langsung kami terapkan dalam kegiatan pembelajaran, misalnya dengan menggunakan metode yang lebih inovatif, memanfaatkan media pembelajaran yang lebih menarik, serta menyesuaikan materi dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan industri. Selain itu, kami juga sering berbagi pengalaman hasil pelatihan dengan rekan guru lainnya."

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan tidak hanya berhenti pada peningkatan pengetahuan guru tetapi juga digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran. Guru menggunakan pendekatan baru dan kreatif. Mereka menggunakan media pembelajaran yang menarik dan menyesuaikan materi dengan kebutuhan siswa dan perkembangan industri. Adanya budaya di mana guru berbagi pengalaman juga memiliki efek positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

"Sekarang metode pembelajaran yang digunakan guru lebih bervariasi. Tidak hanya ceramah, tetapi juga ada diskusi, praktik langsung, kerja kelompok, presentasi, dan penggunaan media pembelajaran sehingga kami tidak mudah bosan saat belajar."

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi guru memberikan pengaruh terhadap variasi metode pembelajaran yang diterapkan di kelas. Guru tidak hanya menggunakan ceramah; mereka juga dapat menggunakan praktik langsung, kerja kelompok, presentasi, diskusi, dan penggunaan media pembelajaran yang lebih interaktif. Kombinasi metode ini dapat membuat kelas lebih menarik dan meningkatkan partisipasi aktif siswa.

Selain itu, Andika Putra Armanda juga menyatakan bahwa:

"Iya, saya merasa lebih mudah memahami materi. Setelah guru mengikuti pelatihan, cara penyampaian materi menjadi lebih jelas dan menarik. Guru juga lebih sering menggunakan contoh-contoh yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari."

Berdasarkan pernyataan peserta didik tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru berdampak langsung pada efektivitas pembelajaran. Penyampaian materi yang lebih jelas, penggunaan contoh-contoh

yang kontekstual, dan penerapan strategi pembelajaran yang menarik membantu peserta didik memahami materi dengan lebih mudah. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan profesional guru membantu pembelajaran berjalan lebih baik dan lebih sesuai dengan kebutuhan siswa.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa hasil kinerja guru di SMK PGRI 3 Malang menunjukkan peningkatan yang ditinjau dari aspek kualitas, kuantitas, dan efektivitas pembelajaran. Sekolah secara konsisten melaksanakan berbagai program pengembangan guru profesional melalui pelatihan, supervisi, serta kegiatan *upskilling* dan *reskilling* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan dunia pendidikan maupun dunia industri. Selain itu, guru terdorong untuk menerapkan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran dengan mengembangkan metode yang lebih inovatif, memanfaatkan media pembelajaran yang beragam, serta menyesuaikan materi dengan karakteristik peserta didik. Upaya tersebut menciptakan proses pembelajaran yang lebih interaktif, variatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja guru berdasarkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas pembelajaran di SMK PGRI 3 Malang dipengaruhi oleh strategi pengembangan kompetensi yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Kepala sekolah melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan melalui data administrasi kepegawaian dan hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala bengkel, kepala bidang, serta pihak manajemen sekolah. Hasil identifikasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan program pengembangan guru, baik melalui pelatihan internal yang fokus pada metode pembelajaran, strategi pembelajaran, dan pembaruan kurikulum, maupun melalui pelatihan eksternal, program *upskilling* dan *reskilling*, serta kerja sama dengan praktisi dari dunia

industri. Guru mengakui bahwa berbagai program tersebut memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kompetensi profesional, memperkaya wawasan mengenai perkembangan kurikulum dan kebutuhan industri, serta mendorong penerapan metode dan media pembelajaran yang lebih inovatif di kelas. Selain itu, budaya berbagi pengalaman dan hasil pelatihan antar guru turut memperluas dampak positif pengembangan program terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Hasil Kinerja Guru Dimensi Dampak Interpersonal dan Kebutuhan Pengawasan Minimal

Aspek kinerja yang disebut dimensi interpersonal impact adalah bagaimana seseorang dapat membangun hubungan kerja yang positif, berkomunikasi dengan baik, dan memiliki dampak positif terhadap lingkungan kerja mereka. Sementara itu, dimensi need for supervision (kebutuhan pengawasan) menggambarkan tingkat kemandirian seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin baik kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki, maka semakin kecil kebutuhan individu tersebut terhadap pengawasan langsung. Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki dampak interpersonal yang baik mampu menciptakan interaksi yang positif dengan peserta didik dan rekan kerja, sedangkan guru yang memiliki kebutuhan pengawasan minimal dapat melaksanakan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab berdasarkan hasil pembinaan dan supervisi yang telah diterima. Berkaitan dengan hasil kinerja guru berdasarkan dimensi dampak interpersonal dan kebutuhan pengawasan minimal di SMK PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

"Supervisi yang kami lakukan bukan hanya memeriksa administrasi saja. Supervisi dilakukan oleh kepala bengkel, kepala bidang, dan kepala sekolah secara berjenjang. Yang dilihat bukan hanya perangkat pembelajaran, tetapi

juga bagaimana guru mengajar di kelas, metode yang digunakan, strategi pembelajaran, kedisiplinan, dan bagaimana guru berinteraksi dengan siswa. Jadi supervisi lebih kepada pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran."

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi yang diterapkan di SMK PGRI 3 Malang berorientasi pada pembinaan dan pengembangan profesional guru. Supervisi dilakukan secara berjenjang dan tidak hanya menilai aspek administratif, tetapi juga memperhatikan kualitas proses pembelajaran, kedisiplinan, serta kemampuan guru dalam membangun interaksi yang baik dengan peserta didik. Pendekatan supervisi yang bersifat edukatif tersebut membantu guru meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga mampu bekerja secara lebih mandiri dan profesional.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

"Menurut saya, supervisi yang dilakukan sekolah sangat membantu meningkatkan kualitas mengajar. Supervisi bukan hanya memeriksa administrasi, tetapi juga memberikan masukan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran yang kami lakukan. Dari hasil supervisi tersebut, kami dapat mengetahui kekurangan yang perlu diperbaiki agar pembelajaran menjadi lebih efektif."

Berdasarkan pernyataan guru di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi yang dilaksanakan sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja guru. Dengan masukan dan evaluasi yang diberikan, guru dapat menemukan masalah dalam proses pembelajaran dan secara mandiri memperbaikinya. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi dapat membantu meningkatkan kemampuan guru, mengurangi kebutuhan untuk pengawasan langsung.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

"Saya merasakan ada perubahan. Guru menjadi lebih siap saat mengajar, metode pembelajaran lebih teratur, dan pembelajaran di kelas terasa lebih

interaktif. Kami juga lebih sering diberikan kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi."

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru melalui pembinaan dan supervisi berdampak positif terhadap kualitas interaksi dalam proses pembelajaran. Guru terlihat lebih siap dalam mengajar, menerapkan metode pembelajaran yang terstruktur, serta mampu menciptakan suasana kelas yang lebih interaktif. Selain itu, dampak interpersonal guru meningkat karena guru memberikan ruang yang lebih luas bagi siswa untuk bertanya dan berbicara, yang menghasilkan hubungan komunikasi yang baik antara guru dan siswa.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa hasil kinerja guru di SMK PGRI 3 Malang pada dimensi dampak interpersonal dan kebutuhan pengawasan minimal menunjukkan perkembangan yang baik. Guru mampu menjalin komunikasi yang positif dengan peserta didik serta melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan juga mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran dan memperbaiki kinerjanya, sehingga tercipta suasana belajar yang lebih interaktif dan kondusif.

Berdasarkan hasil wawancara , dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja guru berdasarkan dimensi dampak interpersonal dan kebutuhan pengawasan minimal di SMK PGRI 3 Malang didukung oleh pelaksanaan supervisi yang berfokus pada pelatihan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa supervisi tidak hanya terfokus pada pemeriksaan administrasi, tetapi juga mencakup proses pembelajaran, metode mengajar, kedisiplinan, dan interaksi guru dengan peserta didik. Guru juga menyatakan bahwa supervisi memberikan masukan dan evaluasi yang membantu mereka memperbaiki kekurangan dalam proses pembelajaran. Sementara itu, peserta didik merasakan adanya perubahan positif, seperti guru yang lebih siap

mengajar, pembelajaran yang lebih teratur dan interaktif, serta adanya kesempatan yang lebih luas untuk bertanya dan berdiskusi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan supervisi yang dilakukan sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan interpersonal guru dan mendorong guru untuk melaksanakan tugas secara lebih mandiri dan profesional.

c. Hasil Capaian Kompetensi Holistik dan Kesiapan Kerja Peserta Didik

Tujuan pendidikan, menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, adalah untuk membentuk individu yang beriman, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Dalam pendidikan kejuruan, kompetensi siswa tidak hanya diukur dari pengetahuan dan keterampilan teknis (hard skill), tetapi juga dari kemampuan nonteknis (soft skill), seperti komunikasi, kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi holistik menjadi salah satu strategi penting dalam mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi tantangan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Berkaitan dengan hasil capaian kompetensi holistik dan kesiapan kerja peserta didik di SMK PGRI 3 Malang, berdasarkan hasil wawancara dengan M. Lukman Hakim selaku kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

"Menyusun kebijakan sekolah terkait standar mutu lulusan, kami mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, visi dan misi sekolah, serta kebutuhan dunia usaha dan dunia industri yang relevan dengan program keahlian di SMK PGRI 3 Malang. Kami melibatkan wakil kepala sekolah, ketua program keahlian, guru, serta pihak industri dalam proses perumusan kebijakan agar standar yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan dunia kerja."

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan kebijakan mengenai standar mutu lulusan dilakukan secara sistematis dengan memperhatikan standar pendidikan nasional, visi dan misi sekolah, serta kebutuhan

dunia usaha dan dunia industri. Pelibatan berbagai unsur sekolah dan pihak industri dalam proses perumusan kebijakan menunjukkan adanya pendekatan kolaboratif untuk memastikan bahwa kompetensi lulusan yang dihasilkan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia kerja dan kebutuhan peserta didik.

Selain itu, M. Lukman Hakim juga menyatakan bahwa:

"Untuk meningkatkan hard skill peserta didik, kami mengembangkan berbagai strategi yang berorientasi pada kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Salah satunya adalah menyelaraskan kurikulum sekolah dengan kompetensi yang dibutuhkan industri melalui kerja sama dengan mitra industri. Kami juga memfasilitasi peserta didik untuk mengikuti praktik kerja lapangan (PKL), uji kompetensi, serta berbagai kegiatan berbasis proyek yang dapat melatih keterampilan teknis mereka. Selain itu, pengembangan soft skill dilakukan melalui pembiasaan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama baik di dalam maupun di luar kelas."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi pengembangan kompetensi holistik dengan mengintegrasikan penguatan hard skill dan soft skill. Kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan industri, praktik kerja lapangan (PKL), uji kompetensi, dan pembelajaran berbasis proyek. Sementara itu, nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama diterapkan dalam berbagai aktivitas pembelajaran untuk mengembangkan soft skill. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan teknis dan sifat yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Anthoni Rahman selaku guru, yang menyatakan bahwa:

"Saya memahami bahwa kebijakan kepala sekolah terkait peningkatan kompetensi peserta didik bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki keterampilan dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Dalam penerapannya, saya berusaha menyesuaikan proses pembelajaran dengan standar yang telah ditetapkan sekolah, mulai dari penyusunan perangkat ajar, penggunaan metode

pembelajaran yang aktif dan inovatif, hingga pelaksanaan penilaian yang mencakup kompetensi peserta didik."

Berdasarkan pernyataan guru di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah terkait peningkatan kompetensi peserta didik diimplementasikan melalui penyesuaian proses pembelajaran dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Guru berupaya menerapkan metode pembelajaran yang aktif dan inovatif serta menyusun perangkat ajar dan sistem penilaian yang mendukung tercapainya kompetensi peserta didik secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan adanya keselarasan antara kebijakan sekolah dan pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Selain itu, Anthoni Rahman juga menyatakan bahwa:

"Untuk meningkatkan hard skill peserta didik, saya mengembangkan pembelajaran yang berorientasi pada praktik dan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), seperti project based learning, praktik langsung di laboratorium atau bengkel, simulasi kerja sesuai standar industri, serta penggunaan alat dan teknologi yang relevan. Soft skill saya tanamkan melalui pembiasaan, kerja kelompok, tanggung jawab, presentasi, dan pemberian tanggung jawab kepada peserta didik dalam setiap kegiatan pembelajaran."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa guru mengembangkan kompetensi holistik peserta didik melalui pembelajaran yang berorientasi pada praktik dan kebutuhan dunia industri. Penerapan project based learning, praktik langsung di laboratorium atau bengkel, simulasi kerja, serta penggunaan teknologi yang relevan mendukung peningkatan keterampilan teknis peserta didik. Sementara itu, pengembangan soft skill dilakukan melalui pembiasaan kerja sama, komunikasi, tanggung jawab, dan keterlibatan aktif peserta didik dalam berbagai kegiatan pembelajaran.

Andika Putra Armanda selaku peserta didik juga menyatakan bahwa:

"Ya, guru sering menyampaikan tujuan dan target pembelajaran yang harus kami capai, terutama terkait kompetensi yang dibutuhkan di dunia kerja. Guru juga memberikan informasi mengenai standar kompetensi yang digunakan di

dunia industri sehingga kami memahami pentingnya menguasai materi dan keterampilan yang diajarkan."

Berdasarkan pernyataan peserta didik di atas dapat disimpulkan bahwa guru secara aktif mengarahkan peserta didik untuk memahami tujuan dan target pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Penyampaian informasi mengenai standar kompetensi industri membantu peserta didik memahami pentingnya menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari sehingga mereka memiliki motivasi yang lebih besar untuk meningkatkan kompetensinya.

Selain itu, Andika Putra Armanda juga menyatakan bahwa:

"Pengalaman saya mengikuti kegiatan pembelajaran praktik dan praktik kerja lapangan sangat membantu dalam meningkatkan keterampilan teknis yang sesuai dengan bidang keahlian saya. Selain itu, guru dan sekolah juga membantu mengembangkan soft skill melalui kegiatan diskusi, presentasi, tugas kelompok, dan pembiasaan disiplin sehingga saya menjadi lebih percaya diri, mampu bekerja sama, dan bertanggung jawab."

Berdasarkan pernyataan peserta didik tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pembelajaran praktik dan praktik kerja lapangan (PKL) memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kesiapan kerja peserta didik. Selain meningkatkan keterampilan teknis sesuai bidang keahlian, berbagai kegiatan pembelajaran seperti diskusi, presentasi, kerja kelompok, dan pembiasaan disiplin juga mampu mengembangkan soft skill yang diperlukan di dunia kerja. Pengalaman tersebut menjadikan peserta didik lebih percaya diri, mampu bekerja sama, dan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa capaian kompetensi holistik dan kesiapan kerja peserta didik di SMK PGRI 3 Malang dikembangkan melalui pembelajaran yang mengintegrasikan penguatan hard skill dan soft skill. Sekolah mengarahkan proses pembelajaran agar sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) melalui kegiatan praktik, praktik kerja lapangan (PKL),

pembelajaran berbasis proyek, serta pembiasaan sikap disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama. Kondisi tersebut memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan kompetensi secara menyeluruh sehingga lebih siap menghadapi dunia kerja.



Gambar 4. 4 pelatihan hardskill siswa

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan sekolah yang mengacu pada standar pendidikan dan kebutuhan industri dan bisnis mendukung kompetensi holistik dan kesiapan kerja siswa di SMK PGRI 3 Malang. Kepala sekolah menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi dicapai melalui sinkronisasi kurikulum, pelaksanaan PKL, uji kompetensi, dan pembelajaran berbasis proyek, serta pembiasaan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama. Guru menerapkan kebijakan ini dengan menerapkan pembelajaran yang berorientasi pada praktik dan penggunaan metode yang aktif dan inovatif, sementara peserta didik merasakan bahwa kegiatan praktik, tugas, dan tugas-tugas disiplin membuat mereka merasa terlibat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi holistik yang diterapkan sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan kerja peserta didik.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada tahap selanjutnya dari penelitian ini, peneliti akan memaparkan hasil analisis data yang telah dilakukan, berdasarkan temuan dari bab IV. Analisis ini akan membahas temuan berikut:

A. Peran Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru

Hasil penelitian tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional guru di SMK PGRI 3 Malang dibahas di bagian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memasukkan fungsi pengawasan, manajemen, dan kepemimpinan demokratis dan transformasional ke dalam manajemen sumber daya manusia mereka. Pola kepemimpinan ini tidak hanya membantu mencapai sasaran administratif, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja guru, dan menciptakan budaya organisasi yang baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam pembentukan tenaga pendidik yang profesional dan fleksibel.

Secara teoritis, temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat E. Mulyasa bahwa kepala sekolah adalah orang penting dalam peran mereka sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator (EMASLIM)⁴⁰. Dalam perspektif tersebut, kepala sekolah tidak hanya bertanggung

⁴⁰ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022).

jawab mengelola administrasi sekolah, tetapi juga mengarahkan, membina, dan mengembangkan seluruh potensi guru agar mampu menjalankan tugas profesionalnya secara optimal. Temuan di SMK PGRI 3 Malang menampilkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsi tersebut melalui perencanaan guru pengembangan program, pengorganisasian supervisi berjenjang, memberikan pelatihan, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung peningkatan kompetensi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak menerapkan perlakuan yang sama terhadap seluruh guru, melainkan menyesuaikan kebijakan berdasarkan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu. Kepala sekolah memanfaatkan laporan kepala bidang, kepala bengkel, kepala laboratorium, serta hasil supervisi sebagai dasar dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Pendekatan ini mengindikasikan bahwa proses manajerial yang diterapkan telah menggunakan prinsip penilaian kebutuhan atau analisis kebutuhan, sehingga setiap kebijakan yang diambil didasarkan pada kondisi nyata di lapangan. Praktik tersebut relevan dengan teori manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh George R. Terry, yang menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri atas kegiatan perencanaan (planning) , pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. ⁴¹ Kepala sekolah telah mengimplementasikan keempat fungsi tersebut melalui program perencanaan peningkatan kompetensi guru, pengorganisasian sistem pengawasan, pelaksanaan pelatihan, serta evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja tenaga pendidik.

Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa supervisi yang dilaksanakan di SMK PGRI 3 Malang tidak hanya berfokus pada aspek administratif,

⁴¹ George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016).

tetapi juga mencakup evaluasi terhadap proses pembelajaran di kelas, penggunaan metode dan strategi pembelajaran, kedisiplinan, serta interaksi guru dengan peserta didik. Pelaksanaan supervisi dilakukan secara sistematis dan berjenjang dengan melibatkan kepala bidang, kepala bengkel, dan kepala sekolah. Kondisi tersebut mendukung pandangan E. Mulyasa yang menegaskan bahwa supervisi akademik merupakan proses pemberian bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola pembelajaran. Dengan kata lain, supervisi bukanlah aktivitas mencari kesalahan, melainkan suatu bentuk pelatihan yang bertujuan memberikan umpan balik konstruktif agar kualitas pembelajaran terus meningkat.

Temuan ini juga diperkuat oleh teori supervisi pendidikan yang dikemukakan oleh Sergiovanni dan Starratt, yang menyatakan bahwa supervisi modern harus bersifat kolaboratif, demokratis, dan berorientasi pada pengembangan guru profesional.⁴² Dalam teori tersebut, supervisor tidak ditempatkan sebagai pihak yang hanya melakukan kontrol, tetapi sebagai mitra yang membantu guru melakukan refleksi dan perbaikan terhadap praktik pembelajaran yang dijalankan. Pelaksanaan supervisi di SMK PGRI 3 Malang telah menunjukkan ciri-ciri tersebut, karena hasil supervisi selalu ditindaklanjuti dengan pemberian arahan, pendampingan, dan kesempatan mengikuti pelatihan sesuai kebutuhan guru. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan telah berkembang menjadi sarana pembelajaran profesional (*profesional learning*) yang mendorong peningkatan kapasitas tenaga pendidik secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan demokratis dan transformasional selain melaksanakan tugas manajemen dan supervisi. Kepemimpinan

⁴² Thomas J Sergiovanni dan Robert J Starratt, *Supervision: A Redefinition*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2013).

demokratis tampak dari adanya keterlibatan aktif guru dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan melalui rapat serta diskusi bersama. Sebelum peraturan sekolah dibuat, guru diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapat, gagasan, dan rekomendasi mereka. Pola tersebut meningkatkan komitmen guru dalam mengelola program sekolah dan menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama atas keputusan yang dibuat. Hasil ini sesuai dengan pendapat Siagian, yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memungkinkan anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang menghasilkan hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya.

Penerapan kepemimpinan demokratis di SMK PGRI 3 Malang juga dapat dijelaskan melalui teori partisipatif yang dikemukakan oleh Likert dalam konsep manajemen partisipatif. Menurut Likert, organisasi yang melibatkan anggota dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan akan memiliki tingkat motivasi, loyalitas, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang bersifat otoriter.⁴³ Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, setiap kebijakan dan program sekolah dibahas melalui forum bersama sehingga guru merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam perkembangan sekolah. Kondisi ini mendorong terciptanya budaya kerja kolaboratif dan memperkuat rasa tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan organisasi.

Meskipun demikian, aspek kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari upaya kepala sekolah untuk menciptakan rasa memiliki terhadap sekolah mereka dan mendorong guru untuk terus mengembangkan diri melalui berbagai program pelatihan dan peningkatan kemampuan. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengontrol organisasi, tetapi juga sebagai motivator dan inspirator yang mampu

⁴³ Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967).

menggerakkan guru untuk bekerja melebihi tuntutan pekerjaan formal. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama, yaitu pengaruh ideal (pengaruh ideal), motivasi inspirasional (motivasi inspiratif), stimulasi intelektual (stimulasi intelektual), dan pertimbangan individual (perhatian kebutuhan terhadap individu). Keempat dimensi tersebut tercermin dalam kepemimpinan kepala sekolah yang membangun keteladanan, memberikan motivasi, mendorong guru mengikuti pelatihan, serta memperhatikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing guru dalam proses pelatihan.

Lebih lanjut, teori kepemimpinan transformasional dari James MacGregor Burns juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah orientasi bawahan dari sekedar memenuhi kewajiban menjadi komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi.⁴⁴ Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menanamkan nilai-nilai komitmen dan integritas melalui pembentukan budaya sekolah, menandatangani pakta integritas, serta penerapan sistem reward and punishment yang disertai pembinaan secara bertahap. Strategi tersebut berhasil mendorong perubahan perilaku guru dari yang semula berorientasi pada kepatuhan administratif menjadi lebih proaktif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru melalui kepemimpinan kepala sekolah berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran. Guru mengakui bahwa pelatihan dan supervisi yang dilakukan sekolah membantu mereka memperbaiki strategi mengajar dan meningkatkan motivasi kerja. Sementara itu, peserta didik mengalami perubahan

⁴⁴ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

positif berupa kesiapan guru merasakan lebih baik, metode pembelajaran yang lebih terstruktur, suasana kelas yang lebih interaktif, serta meningkatnya kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi. Kondisi ini mendukung teori Wahjosumidjo bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan menghasilkan iklim sekolah yang positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Oleh karena itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dan manajemen pendidikan modern secara menyeluruh. Peran sebagai manajer dan supervisor dijalankan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelatihan, dan pengawasan yang berkelanjutan, sedangkan kepemimpinan demokratis dan transformasional diwujudkan melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, penguatan motivasi, pembangunan rasa memiliki, serta pemberdayaan guru melalui berbagai program pengembangan kompetensi. Sinergi antara fungsi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan tersebut menjadi faktor utama yang mendukung peningkatan profesionalisme guru dan terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif, inovatif, dan berkualitas di SMK PGRI 3 Malang

B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan

Hasil penelitian ini membahas strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Penelitian ini menemukan bahwa strategi-strategi ini tidak hanya berkonsentrasi pada peningkatan kemampuan akademik dan keterampilan teknis siswa, tetapi juga berkonsentrasi pada pembentukan karakter, etika kerja, dan kesiapan mental siswa untuk menyesuaikan diri dengan dinamika dunia kerja. Kepala sekolah mengembangkan strategi yang terintegrasi melalui sinkronisasi kurikulum

dengan industri, penguatan pembelajaran berbasis praktik, penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai standar industri, serta pembentukan budaya disiplin dan profesionalisme di lingkungan sekolah ⁴⁵. Strategi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu lulusan merupakan hasil dari proses manajemen pendidikan yang dirancang secara sistematis dan berorientasi pada kebutuhan pengguna lulusan.

Penelitian ini sejalan dengan teori Fred R. David tentang manajemen strategis, yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengembangkan, menerapkan, dan menilai strategi dengan memanfaatkan analisis lingkungan internal dan eksternal. Dalam pendidikan kejuruan, sekolah dituntut untuk mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul dari perkembangan dunia industri serta menyesuaikannya dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah menyadari adanya kesenjangan antara kurikulum sekolah dengan kebutuhan industri yang berkembang sangat cepat. Oleh karena itu, langkah strategis yang ditempuh adalah melakukan sinkronisasi kurikulum dengan pihak DUDI melalui forum bersama untuk merumuskan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan di lapangan kerja. Hasil sinkronisasi tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk kurikulum implementatif dan pelaksanaan kelas industri.

Jika dikaji dari perspektif teori Fred R. David, strategi yang diterapkan kepala sekolah telah memenuhi tahapan formulasi strategi, yaitu melakukan identifikasi terhadap peluang eksternal berupa perkembangan teknologi dan kebutuhan industri, kemudian memadukannya dengan kekuatan internal sekolah seperti sumber daya manusia, sarana praktik, dan kemitraan yang dimiliki. Dengan demikian, kebijakan

⁴⁵ P H Slamet, "Peran Pendidikan Vokasi dalam Pembangunan Ekonomi," *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 30, no. 2 (2011): 189–203.

sinkronisasi kurikulum dan pengembangan kelas industri bukan sekadar inovasi program sekolah, melainkan bentuk implementasi manajemen strategis yang bertujuan menjaga relevansi pendidikan kejuruan dengan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah proaktif terhadap perubahan dengan bekerja sama dengan bisnis dan industri dalam jangka panjang.

Selain relevan dengan teori Fred R. David, hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen yang menjelaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan dan berkembang adalah organisasi yang memiliki kemampuan melakukan environmental scanning atau pemindaian lingkungan secara berkelanjutan. Kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang telah menerapkan prinsip tersebut melalui kerja sama intensif dengan industri untuk memperoleh informasi mengenai perkembangan teknologi, standar kompetensi kerja, dan kebutuhan tenaga kerja terkini. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan sekolah, penyempurnaan kurikulum, dan pengembangan proses pembelajaran. Dengan kata lain, strategi yang diterapkan telah memperlihatkan adanya integrasi antara kebutuhan eksternal dengan pengelolaan internal sekolah.

Implementasi strategi tersebut tampak dalam proses pembelajaran yang dikembangkan oleh guru. Berdasarkan hasil wawancara, guru berusaha menyesuaikan materi dan praktik pembelajaran dengan kebutuhan dunia industri melalui penggunaan kurikulum hasil sinkronisasi, penerapan studi kasus, dan penggunaan standar kerja yang berlaku di perusahaan. Peserta didik juga merasakan bahwa pembelajaran yang mereka terima lebih banyak didominasi oleh kegiatan praktik dan simulasi kondisi kerja yang nyata. Hal ini menunjukkan bahwa strategi

kepala sekolah tidak berhenti pada tahap perencanaan, tetapi benar-benar diimplementasikan dalam aktivitas pembelajaran sehari-hari sehingga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi lulusan.

Temuan penelitian ini sangat relevan dengan konsep kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer. Spencer dan Spencer membagi kompetensi ke dalam lima dimensi utama: motivasi, trait, self-concept, knowledge, dan skill. Menurut teori mereka, kompetensi adalah karakteristik penting yang dimiliki seseorang dan berhubungan secara langsung dengan efektivitas dan kinerja unggul dalam melakukan tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi lulusan tidak hanya berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang terlihat, tetapi juga pada aspek yang lebih dalam, seperti sifat dan keyakinan diri. Pengembangan aspek knowledge dan skill diwujudkan melalui pembelajaran berbasis praktik, penyediaan sarana dan prasarana praktik yang sesuai dengan standar industri, pelaksanaan kelas industri, serta dukungan fasilitas yang diperoleh melalui kerja sama dengan perusahaan mitra. Kepala sekolah secara konsisten berupaya menyediakan alat praktik, mesin, bahan, dan unit kerja yang relevan sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang mendekati kondisi nyata di dunia kerja. Guru juga lebih banyak menerapkan pembelajaran berbasis praktik agar peserta didik mampu menguasai keterampilan teknis yang dibutuhkan industri.

Temuan tersebut memperkuat pandangan Spencer dan Spencer bahwa kompetensi pengetahuan dan keterampilan merupakan komponen yang dapat

dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman belajar yang tepat. Ketersediaan fasilitas praktik dan dominasi kegiatan praktikum di SMK PGRI 3 Malang menunjukkan adanya strategi yang sistematis untuk memperkuat dimensi kompetensi teknis peserta didik. Hal ini juga sejalan dengan teori David A. Kolb tentang pembelajaran eksperiensial, yang mengatakan bahwa siswa akan belajar lebih baik jika mereka mengalami pengalaman langsung, berpikir, membuat ide, dan menerapkannya kembali ke situasi dunia nyata. Siklus pembelajaran ini telah digambarkan dalam program praktik kerja lapangan (PKL) dan pembelajaran berbasis praktik di sekolah.

Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah juga sangat memperhatikan pengembangan soft skill atau kompetensi nonteknis. Menurut temuan wawancara, guru menerapkan disiplin, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, dan etika kerja dalam proses pembelajaran dan kegiatan praktik. Peserta didik dilatih untuk bekerja dalam tim, menyelesaikan proyek bersama, serta membangun komunikasi yang efektif selama proses praktik di bengkel maupun laboratorium. Selain itu, penerapan tata tertib sekolah yang menekankan kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kerapian menjadi bagian dari strategi pembentukan karakter kerja profesional.

Jika dianalisis menggunakan teori Spencer dan Spencer, strategi tersebut merupakan upaya untuk mengembangkan dimensi trait dan self-concept peserta didik. Trait berkaitan dengan karakteristik pribadi yang relatif menetap, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama, sedangkan self-concept berkaitan dengan sikap, nilai, dan keyakinan individu terhadap dirinya sendiri. Melalui pembiasaan perilaku positif, penerapan budaya disiplin, dan

pelibatan peserta didik dalam aktivitas kolaboratif, sekolah secara tidak langsung membentuk konsep diri lulusan agar memiliki rasa percaya diri, tanggung jawab, etos kerja, dan kesiapan mental untuk menghadapi tantangan dunia kerja. Temuan ini memperkuat argumentasi Spencer dan Spencer bahwa kompetensi inti yang bersifat tersembunyi justru memiliki hubungan kausal yang lebih kuat terhadap pencapaian kinerja unggul dibandingkan hanya penguasaan keterampilan teknis semata.

Selain teori Spencer dan Spencer, hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep pendidikan kejuruan yang dikemukakan oleh Rupert Evans yang menegaskan bahwa tujuan utama pendidikan vokasi adalah mempersiapkan peserta didik agar memiliki kemampuan bekerja secara efektif melalui penguasaan kompetensi teknis dan pembentukan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan dunia industri. Pendidikan kejuruan tidak cukup hanya menghasilkan lulusan yang mampu mengoperasikan alat atau memahami teori, tetapi juga harus membentuk karakter, etika, dan budaya kerja yang profesional. Oleh karena itu, pembiasaan disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama yang dilakukan di SMK PGRI 3 Malang merupakan bagian integral dari proses pendidikan vokasi yang berorientasi pada kesiapan kerja lulusan.

Pembentukan watak kedisiplinan profesional dan etika kerja vokasi yang diterapkan sekolah juga dapat dipahami melalui teori pendidikan karakter dari Thomas Lickona yang menyatakan bahwa karakter yang baik dibangun melalui tiga komponen utama, yaitu moral knowing, moral feeling, dan moral action. Nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan etika kerja tidak cukup hanya diajarkan sebagai pengetahuan, tetapi harus dibiasakan dan dipraktikkan secara terus-menerus dalam kehidupan sehari-hari.⁴⁶ Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru menerapkan penegakan tata tertib secara konsisten, memberikan keteladanan,

⁴⁶ Alhabsyi, Pettalongi, dan Wandu, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru."

serta melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap perilaku peserta didik. Melalui proses pembiasaan tersebut, peserta didik tidak hanya memahami pentingnya disiplin dan etika kerja, tetapi juga mampu menerapkannya dalam aktivitas belajar maupun selama mengikuti praktik kerja lapangan.

Program praktik kerja lapangan (PKL) juga menjadi salah satu strategi penting dalam membentuk kompetensi lulusan. Berdasarkan pengakuan peserta didik, PKL memberikan pengalaman nyata mengenai suasana dan budaya kerja di industri, melatih tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Temuan ini sesuai dengan konsep *link and match* yang dikembangkan dalam pendidikan vokasi, yaitu adanya keterkaitan dan kesesuaian antara proses pendidikan di sekolah dengan kebutuhan nyata di dunia usaha dan dunia industri. Melalui PKL, peserta didik memperoleh kesempatan untuk mengintegrasikan *hard skill* dan *soft skill* yang telah dipelajari di sekolah dalam situasi kerja yang sebenarnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan di SMK PGRI 3 Malang telah dilaksanakan melalui pendekatan yang komprehensif dan berorientasi jangka panjang. Kepala sekolah menerapkan manajemen strategis melalui sinkronisasi kurikulum dan penguatan kemitraan dengan DUDI, mengembangkan kompetensi teknis melalui pembelajaran berbasis praktik dan penyediaan fasilitas berstandar industri, serta membangun kompetensi nonteknis melalui pembentukan budaya disiplin, etika kerja, komunikasi, dan kerja sama. Integrasi antara pengembangan *hard skill* dan *soft skill* tersebut membuktikan bahwa strategi yang diterapkan telah sesuai dengan konsep kompetensi holistik dari Spencer dan Spencer serta prinsip manajemen strategis Fred R. David. Dengan demikian, kompetensi lulusan yang dihasilkan tidak hanya

memenuhi aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memiliki karakter, etos kerja, dan kesiapan mental yang dibutuhkan untuk mampu bersaing dan beradaptasi di dunia kerja modern.

C. Strategi Peningkatan Kompetensi Peserta Didik Melalui Kebijakan dan Strategi Kepala Sekolah.

Bagian ini membahas temuan penelitian mengenai strategi peningkatan kompetensi peserta didik melalui kebijakan dan strategi kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang. Berdasarkan hasil penelitian, peningkatan kompetensi peserta didik tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan hasil dari serangkaian kebijakan kepala sekolah yang berfokus pada penguatan kualitas kinerja guru, pengembangan profesionalisme tenaga pendidik, serta penyelenggaraan proses pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Dengan kata lain, kompetensi lulusan yang baik merupakan output dari kebijakan kepala sekolah yang berhasil menciptakan guru yang kompeten, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi pengembangan guru melalui pelaksanaan pelatihan internal dan eksternal, program *upskilling* dan *reskilling*, supervisi akademik berkelanjutan, serta kerja sama dengan praktisi dan dunia industri. Kebutuhan pelatihan ditentukan berdasarkan data administrasi kepegawaian, hasil supervisi, dan laporan dari kepala bidang maupun kepala bengkel. Strategi tersebut mencerminkan adanya proses manajemen sumber daya manusia yang sistematis, di mana pengembangan kompetensi guru dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang nyata. Program-program tersebut pada akhirnya mendorong guru untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan mampu menyesuaikan materi dengan perkembangan kurikulum serta tuntutan dunia industri.

Jika dianalisis menggunakan teori Bernardin dan Russell, temuan penelitian ini

menunjukkan bahwa kebijakan kepala sekolah telah memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja guru pada berbagai dimensi kinerja⁴⁷. Bernardin dan Russell menjelaskan bahwa kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator utama, antara lain *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan waktu), *cost effectiveness* (efektivitas penggunaan sumber daya), *need for supervision* (kebutuhan pengawasan), dan *interpersonal impact* (dampak interpersonal). Dalam konteks penelitian ini, dimensi yang paling menonjol adalah kualitas, kuantitas, efektivitas, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal yang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kompetensi peserta didik.

Pada dimensi *quality*, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pelatihan dan program pengembangan profesional yang diberikan kepala sekolah mampu meningkatkan mutu pembelajaran yang dilaksanakan guru. Guru mengakui bahwa pelatihan memberikan wawasan baru mengenai metode pembelajaran, perkembangan kurikulum, serta kebutuhan dunia industri yang kemudian diterapkan dalam proses belajar mengajar. Peserta didik juga merasakan perubahan yang signifikan, di mana cara penyampaian materi menjadi lebih jelas, menarik, dan mudah dipahami karena guru lebih sering menggunakan contoh-contoh kontekstual yang dekat dengan kehidupan sehari-hari dan dunia kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru berimplikasi langsung terhadap meningkatnya kualitas layanan pembelajaran yang diterima peserta didik.

Selain peningkatan kualitas, kebijakan kepala sekolah juga berdampak pada dimensi *quantity* atau kuantitas kinerja guru. Berdasarkan hasil wawancara, guru tidak hanya memperoleh pengetahuan baru dari hasil pelatihan, tetapi juga mengimplementasikannya melalui berbagai inovasi pembelajaran. Guru mulai

⁴⁷ H John Bernardin dan Joyce E A Russell, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2013).

mengembangkan variasi metode dan media pembelajaran, seperti diskusi kelompok, praktik langsung, presentasi, *project based learning*, serta pemanfaatan media pembelajaran interaktif. Bahkan, budaya berbagi hasil pelatihan antar guru menciptakan penyebaran inovasi yang lebih luas di lingkungan sekolah. Dengan demikian, peningkatan kuantitas tidak hanya diartikan sebagai bertambahnya volume pekerjaan, tetapi juga meningkatnya jumlah inovasi dan kreativitas yang dihasilkan guru dalam mendukung proses pembelajaran.

Temuan tersebut juga dapat dipahami melalui teori inovasi pendidikan yang dikemukakan oleh Everett M. Rogers dalam konsep *Diffusion of Innovation*. Rogers menjelaskan bahwa inovasi akan berkembang secara efektif apabila individu yang telah memperoleh pengetahuan baru mampu menyebarkan dan mengadopsikannya dalam komunitasnya.⁴⁸ Budaya berbagi pengalaman hasil pelatihan yang dilakukan antar guru di SMK PGRI 3 Malang menunjukkan bahwa proses difusi inovasi telah berlangsung dengan baik. Pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan tidak berhenti pada individu tertentu, tetapi berkembang menjadi praktik kolektif yang memperkuat budaya belajar di lingkungan sekolah.

Selanjutnya, pada dimensi *effectiveness*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan kompetensi guru telah meningkatkan efektivitas pembelajaran secara signifikan. Guru tidak lagi bergantung pada metode ceramah yang bersifat satu arah, tetapi mulai menerapkan pembelajaran yang aktif, partisipatif, dan berpusat pada peserta didik. Peserta didik dilibatkan dalam kegiatan diskusi, praktik langsung, kerja kelompok, presentasi, dan pembelajaran berbasis proyek. Perubahan tersebut menciptakan suasana kelas yang lebih interaktif dan meningkatkan partisipasi aktif siswa dalam proses pembelajaran. Peserta didik juga

⁴⁸ Everett M Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003).

mengakui bahwa mereka lebih mudah memahami materi karena guru mampu menyampaikan pelajaran dengan cara yang lebih menarik dan kontekstual.

Temuan tersebut sejalan dengan teori konstruktivisme yang dikembangkan oleh Jean Piaget dan Lev Vygotsky yang menekankan bahwa pengetahuan dibangun secara aktif melalui pengalaman belajar dan interaksi sosial⁴⁹. Guru berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik mengonstruksi pemahamannya sendiri melalui aktivitas diskusi, praktik, dan pemecahan masalah. Dengan demikian, peningkatan kompetensi guru melalui kebijakan kepala sekolah berkontribusi pada terciptanya pembelajaran yang lebih bermakna dan efektif bagi peserta didik.

Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru juga berdampak pada dimensi *need for supervision* atau kebutuhan terhadap pengawasan. Menurut Bernardin dan Russell, individu yang memiliki kompetensi dan profesionalisme tinggi cenderung mampu bekerja secara mandiri sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang intensif. Temuan di SMK PGRI 3 Malang memperlihatkan bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah tidak lagi dipandang sebagai bentuk kontrol, tetapi sebagai proses pembinaan profesional. Guru menyatakan bahwa hasil supervisi memberikan masukan dan evaluasi yang membantu mereka mengidentifikasi kelemahan dalam proses pembelajaran dan melakukan perbaikan secara mandiri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa guru telah memiliki kemampuan untuk melakukan refleksi dan pengembangan diri berdasarkan pengalaman supervisi yang diperoleh.

Pelaksanaan supervisi yang bersifat edukatif ini sesuai dengan teori supervisi klinis yang dikembangkan oleh Cogan dan Goldhammer. Dalam teori tersebut,

⁴⁹ Jean Piaget, *The Psychology of the Child* (New York: Basic Books, 1972).

supervisi dipandang sebagai proses kolaboratif yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui observasi, umpan balik, dan refleksi bersama. Supervisi bukan sekadar kegiatan penilaian administratif, melainkan sarana untuk mengembangkan kemandirian profesional guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan supervisi yang diterapkan kepala sekolah berhasil membentuk budaya reflektif di kalangan guru sehingga mereka mampu memperbaiki kualitas pembelajaran tanpa harus selalu menunggu arahan langsung dari pimpinan sekolah.

Kemandirian profesional guru tersebut juga berkaitan erat dengan dimensi *interpersonal impact* yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russell. Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu dalam membangun hubungan yang positif, menciptakan komunikasi yang efektif, dan memberikan pengaruh yang baik terhadap lingkungan sekitarnya. Berdasarkan hasil penelitian, peserta didik merasakan bahwa guru menjadi lebih siap dalam mengajar, lebih komunikatif, dan mampu menciptakan suasana kelas yang interaktif. Guru memberikan ruang yang lebih luas bagi peserta didik untuk bertanya, berdiskusi, dan mengemukakan pendapat sehingga hubungan antara guru dan peserta didik menjadi lebih terbuka dan harmonis.

Temuan tersebut diperkuat oleh teori interaksi sosial dalam pendidikan yang dikemukakan oleh Vygotsky, yang menjelaskan bahwa proses belajar akan berkembang secara optimal melalui interaksi yang aktif antara guru dan peserta didik.

⁵⁰ Hubungan interpersonal yang positif memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan, pembentukan rasa percaya diri, serta peningkatan motivasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru tidak hanya berdampak pada aspek akademik, tetapi juga menciptakan iklim kelas yang kondusif dan mendukung perkembangan sosial serta emosional peserta didik.

⁵⁰ Lev S Vygotsky, *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978).

Lebih lanjut, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kebijakan kepala sekolah yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru berimplikasi langsung terhadap tercapainya kompetensi holistik peserta didik. Kepala sekolah menyusun kebijakan standar mutu lulusan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, visi dan misi sekolah, serta kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Implementasi kebijakan tersebut diwujudkan melalui sinkronisasi kurikulum, pelaksanaan praktik kerja lapangan (PKL), uji kompetensi, pembelajaran berbasis proyek, serta penguatan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama. Guru kemudian menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam proses pembelajaran melalui penerapan metode yang aktif, inovatif, dan berorientasi pada praktik.

Jika ditinjau dari perspektif teori kompetensi Spencer dan Spencer, strategi tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya mengembangkan aspek *knowledge* dan *skill* peserta didik, tetapi juga memperkuat dimensi *trait*, *self-concept*, dan *motive*.⁵¹ Kegiatan praktik, PKL, simulasi kerja, serta pembelajaran berbasis proyek berfungsi meningkatkan kompetensi teknis, sedangkan pembiasaan disiplin, kerja kelompok, presentasi, dan tanggung jawab membentuk karakter, rasa percaya diri, kemampuan bekerja sama, serta kesiapan mental peserta didik untuk memasuki dunia kerja. Dengan demikian, kompetensi yang dihasilkan bersifat holistik karena mengintegrasikan hard skill dan soft skill secara seimbang.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan konsep *Outcome-Based Education* (OBE) yang menekankan bahwa seluruh proses pendidikan harus diarahkan pada pencapaian kompetensi lulusan yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan ini, kualitas lulusan dipengaruhi oleh keterpaduan antara kebijakan, proses pembelajaran, kompetensi guru, dan sistem evaluasi yang diterapkan oleh sekolah. Kebijakan

⁵¹ Lyle M Spencer dan Signe M Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993).

kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang yang berfokus pada peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi, dan pengembangan profesional terbukti mampu menciptakan proses pembelajaran yang lebih efektif, sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas capaian belajar dan kesiapan kerja peserta didik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal yang kuat antara kebijakan kepala sekolah, peningkatan kinerja guru, dan peningkatan kompetensi peserta didik. Kebijakan kepala sekolah dalam bentuk pelatihan, *upskilling* dan *reskilling*, supervisi akademik, serta pengembangan budaya profesional telah meningkatkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kinerja guru sebagaimana dijelaskan dalam teori Bernardin dan Russell. Peningkatan kinerja tersebut kemudian mendorong terbentuknya guru yang lebih mandiri, memiliki kebutuhan pengawasan yang rendah, dan mampu membangun hubungan interpersonal yang positif dengan peserta didik. Sinergi antara profesionalisme guru, pembelajaran yang interaktif, dan kebijakan sekolah yang berorientasi pada kebutuhan dunia industri pada akhirnya menghasilkan lulusan SMK PGRI 3 Malang yang memiliki kompetensi holistik, berkarakter kuat, adaptif, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja modern.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik di SMK PGRI 3 Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah di SMK PGRI 3 Malang menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif melalui pemenuhan peran sebagai manajer dan supervisor, serta mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional dalam mendongkrak kinerja profesional guru. Peningkatan kinerja profesional guru tersebut diwujudkan melalui pendekatan interpersonal yang akomodatif terhadap karakteristik individu, pelaksanaan supervisi akademik berjenjang secara konsisten, serta penyediaan program pelatihan kompetensi (diklat) yang edukatif. Melalui integrasi peran manajerial dan model kepemimpinan yang kolaboratif ini, para guru berhasil didorong menjadi tenaga pendidik yang lebih profesional, mandiri dalam pengajaran, produktif, serta adaptif terhadap tuntutan dunia kerja vokasi.
2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan dilakukan melalui sinkronisasi kurikulum dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), penguatan pembelajaran berbasis praktik, pelaksanaan Teaching Factory, Praktik Kerja Lapangan (PKL), penyediaan fasilitas yang sesuai standar industri, serta pengembangan kerja sama dengan berbagai mitra industri. Selain penguatan hard skill,

sekolah juga secara konsisten menanamkan soft skill melalui pembiasaan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, dan etika kerja dalam berbagai kegiatan pembelajaran maupun kegiatan sekolah. Strategi yang terintegrasi tersebut terbukti mampu meningkatkan kompetensi teknis, membentuk karakter peserta didik, serta menghasilkan lulusan yang siap kerja dan sesuai dengan kebutuhan dunia industri yang terus berkembang.

3. Kinerja guru yang meningkat sebagai hasil dari kebijakan dan strategi kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi peserta didik. Guru mampu melaksanakan pembelajaran yang lebih efektif, inovatif, kontekstual, dan relevan dengan kebutuhan industri sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna. Dampak tersebut terlihat pada meningkatnya penguasaan hard skill melalui pembelajaran praktik, PKL, Teaching Factory, dan uji kompetensi, serta berkembangnya soft skill berupa disiplin, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan etika kerja. Dengan demikian, sinergi antara kebijakan kepala sekolah, peningkatan profesionalisme guru, dan keterlibatan aktif peserta didik berhasil menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas serta menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja maupun perkembangan zaman.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap kompetensi peserta didik di SMK PGRI 3 Malang, berikut beberapa saran yang dapat diberikan yaitu :

1. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah diharapkan dapat terus mempertahankan dan meningkatkan berbagai strategi yang telah diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru, seperti supervisi akademik, pelatihan profesional, pembinaan berkelanjutan, serta pemberian motivasi dan penghargaan kepada guru. Selain itu, kepala sekolah perlu terus menyesuaikan kebijakan dan program pengembangan guru dengan perkembangan teknologi, kurikulum, dan kebutuhan dunia usaha serta dunia industri agar kualitas pembelajaran dan kompetensi peserta didik semakin meningkat.

2. Bagi Guru

Guru diharapkan senantiasa meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian melalui berbagai kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan, workshop, maupun pembelajaran mandiri. Selain itu, guru perlu terus berinovasi dalam proses pembelajaran agar materi yang disampaikan lebih menarik, relevan, dan mampu mengembangkan kompetensi peserta didik sesuai dengan tuntutan dunia kerja dan perkembangan zaman.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas cakupan objek penelitian pada beberapa sekolah yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur secara lebih mendalam pengaruh

strategi kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru dan kompetensi peserta didik.

DAFTAR PUSTKA

- Alhabsyi, Firdiansyah, Sagaf S. Pettalongi, Dan Wandu. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (Jimpe)* 1, No. 1 (2022): 21–26. <https://doi.org/10.59996/globalistik.V1i1.13>.
- Ardiansyah, Risnita, Dan M. Syahrani Jailani. “Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif.” *Jurnal Ihsan : Jurnal Pendidikan Islam* 1, No. 2 (2023): 1–9. <https://doi.org/10.61104/Ihsan.V1i2.57>.
- Asbari, Masduki, Dan Dewiana Novitasari. “Kepemimpinan Transformasional Sebagai Katalisator Inovasi Dan Kinerja Organisasi : Tinjauan Literatur.” *Journal Of Information Systems And Management* 03, No. 06 (2024): 86–108.
- Dasmawati. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Suatu Studi Di Smp Negeri 39 Kota Pekanbaru),” 2023.
- Firnanda, Alifia Yogi, Dan Reva Oktavia Sari. “Jurnal Pendidikan Transformatif (Jpt) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Smk Negeri 1 Driyorejo Pendahuluan Jurnal Pendidikan Transformatif (Jpt)” 03, No. 03 (2024): 15–19.
- Gazali, Hamdani, Muhammad Ridho, Dan Nurhizrah Gistituati. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 1 Singkarak” 4, No. 3 (N.D.): 1193–1201.
- Hadijaya, Yusuf, Dan Putri Mulianda Mulianda. “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” *Journal Of Education Research* 5, No. 3 (2024): 2802–9.
- Haryaka, Usfandi. “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sma Budi Luhur Kota Samarinda” 4, No. 1 (2024): 61–72.
- Hilda, Erra May, Titik Haryati, Dan Supriyono Ps. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar” 8 (2025): 3140–46.
- Jani, Heribertus. “Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Sekolah Untuk Penerapan Kurikulum Merdeka.”

- Kalbisocio Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10, No. 1 (2023): 28–44.
<https://doi.org/10.53008/Kalbisocio.V10i1.2074>.
- Julia, Mela, Dan Alifah Jiddal Masyrurroh. “Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi.” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, No. 4 (2022): 383–95.
- Juniar, Reza Mahendra, Dian Hidayati, Dan Pujiati Suyata. “Penerapan Kepemimpinan Instruksional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Sma It Kota Balikpapan.” *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah* 9, No. 3 (2024): 302–12.
- Kurnianto, Denny Bhekti, Dan Siti Aimah. “Implementasi Pemberian Reward Dan Punishment Untuk Meningkatkan Etos Kerja Guru.” *Ma’had Aly: Journal Of Islamic Studies* 4 (2025): 190–201.
- Lathifa, Natasya Nurul, Khairil Anisa, Sri Handayani, Dan Gusmaneli Gusmaneli. “Strategi Pembelajaran Kooperatif Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa.” *Cendekia: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa Dan Pendidikan* 4, No. 2 (2024).
- Manalu, Osman, Sri Aryanti Kristianingsih, Dan Surya Adnyana. “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu” 9, No. 2 (2024): 1–8.
- Mariyana, Dian, Dan Endang Wuryandini. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri” 5, No. 2 (2024): 570–81. <https://doi.org/10.51874/Jips.V5i2.264>.
- Masbukhin, Faizal Akhmad Adi, Achmad Anwar Abidin, Sukirno Hadi Raharjo, Dan Siti Utami Dewi Ningrum. “Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Kepala Sekolah Di Yogyakarta.” *Modeling: Jurnal Program Studi Pgmi* 11 (2024): 204–19.
- Muharam, Suhari, Rizky Nur Afni, Mah Fitria, Dan Magister Manajemen Pendidikan. “Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David.” *J-Mind (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, No. 2 (2025): 23–36.

<https://Ojs.Unimal.Ac.Id/Jmi/Article/View/21887>.

Muthia Kuku, Sitti, Usman Moonti, Abdulrahim Maruwae, Radia Hafid, Dan Melizubaida Mahmud. “Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru.” *Journal Of Economic And Business Education* 1, No. 3 (2023): 49–58. <https://doi.org/10.37479/Jebe.V1i3.21642>.

Novrizal, Nesa, Wido Supraha, Dan Abas Mansur Tamam. “Konsep Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah (Studi Kasus : Mts . Darul Ihya Ciomas).” *Jurnal Kajian Islam Modern* 11 (2024): 29–37. <https://E-Journal.Undikma.Ac.Id/Index.Php/Transformasi/Index#>.

Pangestuti, Nevrika Amanda, Dan Triono Ali Mustofa. “Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Smp Al-Islam Kartasura.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, No. 2 (2024): 1701–10.

Pribadi, Reksa Adya, Achmad Firmansyah, Dan Putra Imandha. “Implementasi Konsep Ing Ngarso Sung Talado , Ing Madya Mangun Karsa , Tut Wuri Handayani Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah.” *Jurnal Transformasi* 10 (2024): 60–67.

[https://E-](https://E-Journal.Undikma.Ac.Id/Index.Php/Transformasi/Index#)

[Journal.Undikma.Ac.Id/Index.Php/Transformasi/Index#](https://E-Journal.Undikma.Ac.Id/Index.Php/Transformasi/Index#).

Putri, Ashilla Oktaviana, Relia Fauziyyah Salsabila, Dan Arita Marini. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* 3, No. 9 (2024): 659–68. <https://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jpdsh>.

Raharja, Setya, Irdyanti Mat Nashir, Dan Dwi Esti Andriani. “The Eff Ect Of Principals ’ Transformational Leadership And Organizational Culture On Teacher Performance” 6, No. 2 (2003): 152–62.

<https://doi.org/10.21831/Jk.V6i2.49456>.Introduction.

Rahayu N.E., Dan Ningsih S. “Analisis Kinerja Pegawai Direktorat Kesehatan Kerja Dan Olahraga Kementerian Kesehatan Jakarta Selatan Tahun 2021.” *Pandita Interdisciplinary Journal Of Public Affairs* 4, No. 1 (2021): 1–10.

Robani, Ridho, Dan Triono Ali Mustofa. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Wonogiri.” *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, No. 3 (2024):

- 1930–38. <https://doi.org/10.51169/ideguru.V9i3.1196>.
- Siregar, Ahmad Rinaldi, M Muflih Dermawan, Fachri Habib, Dan Abdul Fattah Nasution. “Program Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling* 2, No. 1 (2024): 90–95.
- Sutisna, Sajum, Masydzulhak Djamil Mz, Dan Ali Iqbal. “The Effect Of Leadership And Motivation On Teacher Performance And Work Commitment As Intervening Variables (Case Study At Smk Bina Pendidikan 3 Bogor)” 2, No. 6 (2021): 925–42.
- Syafarina, Lina, E Mulyasa, Dan Nandang Koswara. “Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” 7, No. 4 (2021): 2036–43. <https://doi.org/10.31949/educatio.V7i4.1250>.
- Tafsirweb.Com. “Al-Baqarah Ayat 30.” Diakses 8 Desember 2025. <https://tafsirweb.com/290-surat-al-baqarah-ayat-30.html>.
- Vienty, Okta, Dan Feska Ajepri. “Mindset : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” 1, No. September (2022).
- Waliudin, Achmad Shaffan, Chusnul Chotimah, Universitas Islam, Negeri Sayyid, Ali Rahmatullah, Dan Kinerja Guru. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan” 2, No. 1 (2023): 13–21.
- Wijoyo, Hendro. “Analisis Teknik Wawancara (Pengertian Wawancara, Bentuk-Bentuk Pertanyaan Wawancara) Dalam Penelitian Kualitatif Bagi Mahasiswa Teologi Dengan Tema Pekabaran Injil Melalui Penerjemahan Alkitab.” *Academia.Edu*, 2022, 1–10.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara Bersama Kepala Sekolah



Lampiran 2 Wawancara Bersama Guru



Lampiran 3 Wawancara Bersama Peserta Didik



Lampiran 4 Surat Izin Penelitian



08123528 6728

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id>, email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 1018/Un.03.1/TL.01.04/04/2026
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

21 April 2026

Kepada Yth.
Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Malang (Kota Malang-Kota Batu)
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan Skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Gempur Angkara Lubis
NIM	: 220106110106
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester-Tahun Akademik	: Genap - 2025/2026
Judul Skripsi	: Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Peserta Didik
Lama Penelitian	: April 2026 sampai dengan Juni 2026 (3 bulan)

Di berikan izin untuk melakukan penelitian di SMK PGRI 3 Malang secara offline.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.


 Dr. Muhammad Walid, MA
 NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Prodi MPI
2. Arsip

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap	: Gempur Angkara Lubis
NIM	: 220106110106
Tempat, Tanggal Lahir	: Tebing Tinggi, 09 November 2004
Program Studi/Fakultas	: Manajemen Pendidikan Islam/Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Tahun Masuk	: 2022
Alamat	: Jl. Jend A.Yani Tebing Tinggi, Sumatra Utara
No. Telepon	: 081235286728
Email	: angkaralubisgempur@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. TK Iqro (2006-2008)
2. SDIT Permata Hati (2008-2014)
3. SMP Pesantren Al-Barokah (2014-2017)
4. SMA Al-Washliyah (2017-2020)
5. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2022-Sekarang)